

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN ORIENTASI  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PEMERINTAHAN  
KABUPATEN TANGGAMUS**

**(Studi pada Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Tanggamus)**



**TESIS**

Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar Magister Ekonomi Syariah (M,E)

**Oleh**

**AGUS BEHAKI**

**NPM : 1760102020**

**JURUSAN : EKONOMI SYARIAH**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
LAMPUNG 2019**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**RADEN INTAN**  
LAMPUNG

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN ORIENTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PEMERINTAHAN KABUPATEN TANGGAMUS**

## **ABSTRAK**

Kualitas sumber daya manusia menjadi hal utama dalam sistem ketenagakerjaan pada sebuah organisasi pemerintahan maupun swasta. Penilaian kinerja pegawai tidak hanya terbatas pada kecakapan dan keterampilan yang dimiliki melainkan juga pada kemauan pegawai untuk mau bekerja dengan giat guna mencapai hasil yang maksimal dalam memajukan sebuah organisasi tempatnya bekerja. Tuntutan dari masyarakat akan pelayanan yang lebih baik, memaksa berbagai instansi pemerintah terkait untuk terus melakukan pembenahan dengan memperbaiki kinerja dari pegawainya. Instansi pemerintah perlu mengetahui kelebihan dan kelemahan yang dimiliki oleh setiap pegawainya, agar kelemahan tersebut dapat diperbaiki dan dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja yang ditinggi diharapkan akan mampu menciptakan hasil kerja berkualitas dan bertanggung jawab demi kepentingan organisasinya. Berkenaan dengan masalah tersebut peneliti tertarik mengkaji lebih lanjut mengenai apakah gaya kepemimpinan dan orientasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor sekretariat kabupaten Tanggamus.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan data dianalisis dengan metode statistik. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pengisian kuesioner dilakukan secara *self administered questionnaire* yaitu responden menjawab sendiri kuesioner yang telah dibuat peneliti. Analisis data menggunakan uji regresi linier berganda. Keputusan hipotesis Secara Simultan yakni pengaruh Gaya kepemimpinan dan orientasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai dan Hipotesis Secara Parsial dari masing-masing variabel yakni pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan pengaruh orientasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan orientasi kerja berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 71,9% sedangkan 28,1% sisanya dipengaruhi faktor lain. Secara parsial gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Orientasi Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Uji Simultan dengan menggunakan Uji F menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 62.415$  dan  $F_{tabel} = 3.1995$  (dari signifikansi 0.05 dan  $df_1 = 2$   $df_2 = 46$ ). Sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi  $0.000 < 0.05$  dan dapat disimpulkan bahwa Terdapat pengaruh nyata (*signifikan*) variabel Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) Secara parsial Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (2) Orientasi Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (3) Secara simultan variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat sehingga ada pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Orientasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

**Kata Kunci :** *Gaya Kepemimpinan, Orientasi kerja, Kinerja Pegawai, Tanggamus*

## **PERNYATAAN ORISINIL**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agus Behaki

NPM : 1760102020

Judul Tesis : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Kerja  
Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintahan Tanggamus**

**(Studi Pada Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Tanggamus)**

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa penulisan Tesis ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari diri saya sendiri. Jika terdapat karya orang lain saya akan mencantumkan sumber yang jelas.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya sanksi lain sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar tanpa paksaan pihak manapun

Bandar Lampung, September 2019  
Yang membuat pernyataan,

Agus Behaki  
NPM. 1760102020





**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG  
PROGRAM PASCA SARJANA (PPS)**

**Alamat: Jl. Z.A Pagar alam Labuhan Ratu Bandar Lampung Telp (0722703260)**

**PERSETUJUAN**

Judul Tesis : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN ORIENTASI  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
PEMERINTAHAN TANGGAMUS**

Nama : **Agus Behaki**

NPM : **1760102020**

Program Studi : **Ekonomi Syari'ah**

Konsentrasi : **Pengembangan Lembaga Keuangan Syari'ah**

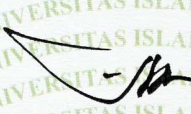
**MENYETUJUI**

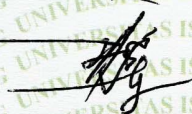
Telah disetujui untuk diajukan dalam ujian tertutup pada program  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

**Bandar Lampung, 08 April 2019**

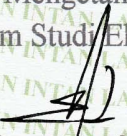
**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

  
**Prof. Dr. M. Nasor, M.Si**  
**NIP. 195707151987031003**

  
**Dr. Hj. Heni Noviarita, M. Si**  
**NIP. 196511201992032002**

**Mengetahui,  
Ketua Program Studi Ekonomi Syari'ah**

  
**Prof. Dr. Tulus Suryanto, S.E., M.M., Akt. CA**  
**NIP. 197009262008011008**





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**  
**RADEN INTAN LAMPUNG**  
**PROGRAM PASCA SARJANA (PPS)**

**Alamat : Jl. Z.A Pagar alam Labuhan Ratu Bandar Lampung Telp (0722703260)**

**PENGESAHAN**

Tesis yang berjudul “ **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN ORIENTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEKAWAI PADA PEMERINTAHAN TANGGAMUS** “

**(Studi Pada Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Tanggamus)**

Disusun oleh : Agus Behaki, NPM, 1760102020, Telah di ujikan dalam ujian Tertutup dan disetujui untuk diajukan dalam ujian Terbuka pada Program Pasca sarjana (PPs) Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

**TIM PENGUJI**

Ketua : Prof. Dr. Tulus Suryanto, S.E., M.M., Akt. CA (.....)  
Sekretaris : Mardhiyah Hayati, S.P., M. Si (.....)  
Penguji I : Dr. Erike Anggraeni, S.E., M.E., Sy (.....)  
Penguji II : Prof. Dr. M. Nasor, M.Si (.....)

Tanggal Ujian Tertutup Pada : 29 Agustus 2019





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**  
**RADEN INTAN LAMPUNG**  
**PROGRAM PASCA SARJANA (PPS)**

**Alamat : Jl. Z.A Pagar alam Labuhan Ratu Bandar Lampung Telp (0722703260)**

**PENGESAHAN**

Tesis yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN ORIENTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PEMERINTAHAN TANGGAMUS”**

**(Studi Pada Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Tanggamus)**

Disusun oleh : Agus Behaki, NPM, 1760102020, Program Studi Ekonomi Syaria'ah, telah diujikan dalam Sidang Terbuka Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung pada Hari/ Tanggal : Kamis / 31 Oktober 2019.

**TIM PENGUJI**

Ketua : Prof. Dr. Tulus Suryanto, S.E., M.M., Akt. CA

Penguji I : Dr. Erike Anggraeni, S.E., M.E., Sy

Penguji II : Prof. Dr. M. Nasor, M.Si

Sekretaris : Mardhiyah Hayati, S.P., M. Si

Bandar Lampung, 31 Oktober 2019

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag.

Nip. 1960010201988031005



## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الَّذِينَ اتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُوءًا وَلَعِبًا مِّنَ الَّذِينَ أُوتُوا

الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ وَالْكَفَّارَ أَوْلِيَاءَ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِن كُنتُمْ مُّؤْمِنِينَ ﴿٥٧﴾

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil Jadi pemimpinmu, orang-orang yang membuat agamamu Jadi buah ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelummu, dan orang-orang yang kafir (orang-orang musyrik). dan bertakwalah kepada Allah jika kamu betul-betul orang-orang yang beriman” (Q.S. Al-Ma’idah : 57)*



## RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap penulis adalah Agus Behaki, Dilahirkan pada tanggal 16 Agustus 1966 di Tanjung Karang, Putra Kelima dari 10 bersaudara, buah Perkawinan Pasangan Bapak Muhammad Yazid dan Ibu Nurhayati Hamid

Penulis memulai pendidikan di Sekolah Dasar Negeri No. 7 Kecamatan Kotaagung Kabupaten Lampung Selatan Tamat Tahun 1980. Menyelesaikan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Sinabang Kabupaten Aceh Barat Tamat Tahun 1983. Melanjutkan Pendidikan Menengah Atas pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kotaagung Kabupaten Lampung Selatan Tamat Tahun 1986. Kemudian melanjutkan ke jenjang Strata 1 (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Bandar Lampung dan Berijazah pada Tahun 1993.

Dengan mengucapkan Alhamdulillah dan Puji Syukur kehadirat Allah SWT, pada tahun 2017 penulis melanjutkan Program Pascasarjana di Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung dengan mengambil Program Studi Ekonomi Syari'ah Konsentrasi Pengembangan Lembaga Keuangan Syari'ah



Bandar Lampung, September 2019

Agus Behaki  
NPM. 1760102020

## **PERSEMBAHAN**

Dengan penuh rasa Syukur saya ucapkan Alhamdulillahirabbil'alamin Kehadirat Allah SWT, karena berkat Rahmat dan Ridho-Nya saya mampu menyelesaikan Tesis ini dengan sebaik-baiknya. Persembahan karya sederhana ini kepada Almamater UIN Raden Intan Lampung yang Kubanggakan.



## KATA PENGANTAR

Kepada ALLAH S.W.T yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang penulis panjatkan Syukur, karena Taufik dan HidayahNya, serta bimbingan dan bantuan berbagai pihak dan dapatlah penulis menyelesaikan tugas Tesis ini.

Adapun maksud dan tujuan penulisan Tesis ini adalah dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menempuh Ujian Akhir Program Pasca Sarjana Jurusan Magister Ekonomi Syari'ah pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Dalam menyelesaikan Tesis ini penulis banyak mendapatkan bantuan bantuan baik itu berupa petunjuk, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak disamping kesungguhan dan tekad penulis.

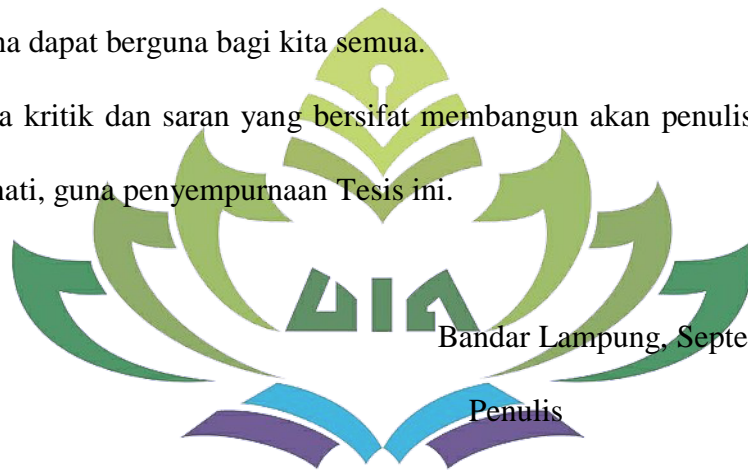
Untuk itu dari hati yang paling dalam penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth :

1. Prof. Dr. H. Moh Mukri, M.Ag. Rektor UIN Raden Intan Lampung
2. Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag, Direktur Program Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung
3. Prof. Dr. Tulus Suryanto, SE, MM, Akt, C.A Ketua Jurusan Ekonomi Syari'ah, UIN Raden Intan Lampung
4. Prof. Dr. H. M. Nasor, M.Si, Pembimbing I
5. Dr. Hj. Heni Noviarita, M.Si, Pembimbing II
6. Dr. H. Fauzi, SE., M. Kom, Akt Ketua Yayasan STEBI Tanggamus ( Wakil Bupati Kabupaten Pringsewu Lampung)

7. Bapak dan Ibu Dosen beserta Sekretariat pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
8. Hj. Dewi Handajani, SE, MM, Bupati Tanggamus Lampung
9. Semua rekan rekan yang telah banyak membantu penulis dalam menyusun Tesis ini
10. Istri dan anak-anak penulis yang telah membantu dan selalu mendoakan agar tercapainya cita-cita penulis.

Tiada lain harapan penulis, semoga Tesis ini yang bentuk dan isinya sangat sederhana dapat berguna bagi kita semua.

Akhirnya kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan senang hati, guna penyempurnaan Tesis ini.



Bandar Lampung, September 2019

Penulis

Agus Behaki



## DAFTAR ISI

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL .....               | i    |
| HALAMAN ABSTRAK .....             | ii   |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINIL ..... | iii  |
| HALAMAN PERSETUJUAN.....          | iv   |
| HALAMAN PENGESAHAN .....          | v    |
| HALAMAN MOTTO .....               | vii  |
| HALAMAN RIWAYAT HIDUP .....       | viii |
| HALAMAN PERSEMBAHAN.....          | ix   |
| KATA PENGANTAR.....               | x    |
| DAFTAR ISI.....                   | xii  |
| DAFTAR TABEL.....                 | xv   |
| DAFTAR GAMBAR.....                | xvi  |
| DAFTAR LAMPIRAN .....             | xvii |



## BAB I PENDAHULUAN

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1  |
| B. Rumusan Masalah .....       | 11 |
| C. Batasan Masalah.....        | 12 |
| D. Tujuan Penelitian.....      | 12 |
| E. Kegunaan Penelitian.....    | 13 |

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| A. Kajian Pustaka.....                | 14 |
| 1. Kepemimpinan .....                 | 14 |
| 2. Teori Gaya Kepemimpinan .....      | 16 |
| 3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan..... | 18 |
| 4. Gaya Kepemimpinan Religius .....   | 24 |
| 5. Orientasi Kerja .....              | 29 |
| 6. Tujuan Orientasi.....              | 31 |
| 7. Tahap Orientasi Kerja .....        | 31 |
| 8. Kinerja Pegawai .....              | 33 |
| B. Penelitian Terdahulu .....         | 34 |
| C. Kerangka Berpikir .....            | 39 |

## **BAB III METODE PENELITIAN**

|   |    |
|---|----|
| A. Jenis Penelitian .....                         | 43 |
| B. Sifat penelitian.....                          | 44 |
| C. Sumber Data .....                              | 44 |
| D. Populasi dan Sampel.....                       | 45 |
| E. Metode Pengumpulan Data .....                  | 46 |
| F. Definisi Operasional Variabel Penelitian ..... | 48 |
| G. Teknik Analisis Data .....                     | 54 |

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Hasil Penelitian .....              | 62 |
| 1. Deskripsi Responden Penelitian..... | 62 |

|  |    |
|--|----|
| 2. Uji Instrumen penelitian.....   | 64 |
| B. Analisis data Hasil Penelitian.....   | 68 |
| 1. Indikator Gaya Kepemimpinan (X1) .....  | 68 |
| 2. Indikator Orientasi Kerja (X2) .....  | 69 |
| 3. Indikator Kinerja Pegawai (Y).....  | 70 |
| C. Analisis Data .....   | 70 |
| 1. Persamaan Regresi Linier Berganda .....                                       | 70 |
| 1) Koefisien Determinasi.....  | 72 |
| 2) Uji Parsial (T test) .....  | 73 |
| 3) Uji Simultan .....  | 75 |
| D. Pembahasan .....  | 76 |
| 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.....                      | 76 |
| 2. Pengaruh Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....                       | 77 |
| 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Kerja Terhadap Kinerja pegawai ..... | 78 |

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|                     |    |
|---------------------|----|
| A. Kesimpulan ..... | 87 |
| B. Saran .....      | 88 |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Tabel 3.1 Penilaian Skor Kuesioner .....                                      | 48             |
| Tabel 3.2 Variabel Operasional.....   | 53             |
| Tabel 3.3 Kriteria Reliabilitas .....   | 56             |
| Tabel 4.1 Karakteristik Responsen Berdasarkan Kriteria Usia.....              | 63             |
| Tabel 4.2 Karakteristik Responsen Berdasarkan Kriteria Jenis Kelamin .....    | 63             |
| Tabel 4.3 Karakteristik Responsen Berdasarkan Kriteria Pendidikan .....       | 63             |
| Tabel 4.4 Karakteristik Responsen Berdasarkan Kriteria Lama Kerja .....       | 64             |
| Tabel 4.5 Karakteristik Responsen Berdasarkan Kriteria Status Pekerjaan ..... | 64             |
| Tabel 4.6 Karakteristik Responsen Berdasarkan Kriteria Penghasilan.....       | 64             |
| Tabel 4.7 Validitas Instrumen Kinerja Pegawai .....                           | 65             |
| Tabel 4.8 Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan.....                          | 66             |
| Tabel 4.9 Validitas Instrumen Orientasi Kerja .....                           | 67             |
| Tabel 4.10 Reliabilitas Instrumen .....                                       | 67             |
| Tabel 4.11 Persentase Indikator Gaya Kepemimpinan .....                       | 68             |
| Tabel 4.12 Persentase Indikator Orientasi Kerja.....                          | 69             |
| Tabel 4.13 Persentase Indikator Kinerja Pegawai .....                         | 70             |
| Tabel 4.14 Persamaan Regresi Linier Berganda .....                            | 71             |
| Tabel 4.15 Koefisien Determinasi .....  | 72             |
| Tabel 4.16 Uji Parsial (T test) .....   | 73             |
| Tabel 4.17 Uji Simultan .....   | 75             |

## DAFTAR GAMBAR

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Gambar 1.1     Data Kinerja Pegawai Kabupaten Tanggamus ..... | 10             |
| Gambar 3.1     Kerangka Pemikiran.....                        | 39             |



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Analisis Regresi Berganda
- Lampiran 2 Validitas dan Reliabilitas Instrumen
- Lampiran 3 Data Identitas Responden
- Lampiran 4 Data Angket Gaya Kepemimpinan
- Lampiran 5 Data Angket Orientasi Kerja
- Lampiran 6 Data Angket Kinerja Pegawai
- Lampiran 7 Tabel r
- Lampiran 8 Instrumen Kuesioner

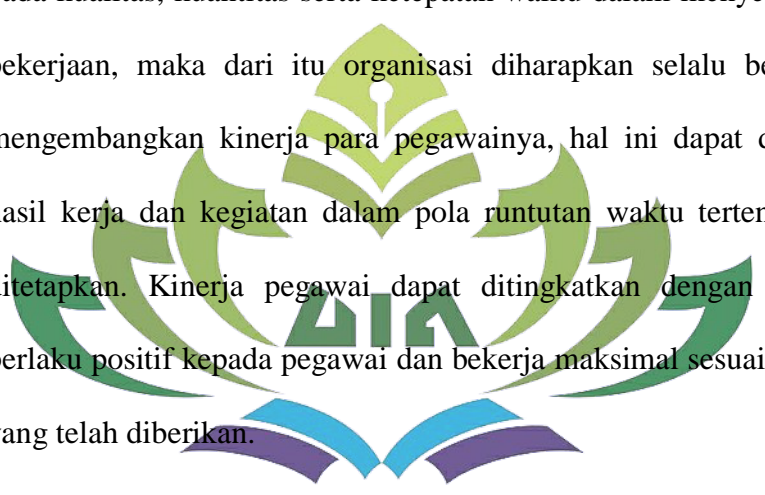


## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melakukan fungsinya berdasarkan dengan tugas serta tanggung jawab yang diberikan disebut dengan kinerja.<sup>1</sup> Baik atau buruknya suatu kinerja dapat didasarkan pada kualitas, kuantitas serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, maka dari itu organisasi diharapkan selalu berusaha untuk mengembangkan kinerja para pegawainya, hal ini dapat diukur dengan hasil kerja dan kegiatan dalam pola runtutan waktu tertentu yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan bersikap dan berlaku positif kepada pegawai dan bekerja maksimal sesuai dengan target yang telah diberikan.



Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan salah satunya didukung oleh sumber daya manusia. Lingkungan, mesin, uang, metode material ialah sumber daya lain yang mendukung. Pegawai yang mumpuni dari segi keterampilan dan kecakapan dalam mengerjakan suatu tugas bukan merupakan modal utama, yang terpenting ialah pegawai yang mau bekerja secara konsisten dan bekerja secara disiplin dalam mencapai tujuan dalam memajukan suatu instansi.

---

<sup>1</sup> Abdul Kadir, Pengaruh Ability, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Redaksi Pt Riau Pos Intermedia Pekanbaru, Volume 22, Nomor 2 Juni 2014. Hlm. 17

Masyarakat yang menuntut akan pelayanan yang harus baik menjadikan lembaga pemerintahan maupun swasta terus berusaha melakukan perbaikan dengan meningkatkan kinerja para pegawai. Peningkatan kinerja yang tinggi diharapkan bisa membangun hasil kerja yang lebih baik serta berkualitas, bertanggung jawab dalam proses mencapai hasil yang maksimal yakni dengan adanya sikap pemimpin yang memiliki kualitas spiritual maupun yang memiliki orietasi kerja yang baik.

Peningkatan kinerja pegawai dapat berjalan efektif dan efisien mungkin dapat disebabkan oleh pemimpin yang mampu memberikan pembinaan yang tepat dengan pegawainya. Karena kemampuan seorang individu dalam memberikan motivasi, kemampuan mempengaruhi agar mampu memberikan kontribusi demi efektivitas dan keberhasilan sebuah organisasi merupakan teori dasar.<sup>2</sup>

Serangkaian cara maupun ilmu yang digunakan dalam mengambil suatu keputusan mengenai penyediaan tenaga kerja serta klasifikasi karyawan sesuai dengan hasil kerjanya dengan serangkaian penilaian kinerja terhadap karyawan disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Dalam menghasilkan keputusan yang baik berdasarkan kinerja karyawan perlu dilakukan evaluasi masing-masing karyawan, sehingga dapat terlihat potensi produktivitas yang sudah maupun belum maksimal.

---

<sup>2</sup> Hilal Ashari, *Manajemen Kepemimpinan (Teori dan praktik)*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 54



Semua orang mempunyai kesempatan menjadi seorang pemimpin, baik memimpin diri sendiri maupun kelompok, kan tetapi tidak setiap orang mampu berperan menjadi pemimpin yang baik yang mampu memberikan pengaruh dan kontribusi kepada para pegawainya agar melakukan tugas yang diberikan secara maksimal, bertanggung jawab berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan serta dapat menjadi panutan bagi pegawai lain. Pemimpin tidak hanya memberikan arahan melalui perintah, tugas serta perubahan karakter dan perilaku melainkan juga harus mampu meningkatkan nilai kemanusiaan dengan membangun jiwa spritualisme dalam diri seseorang dalam mengupgrade mental rohani serta keyakinan, ideologi, iman, pedoman, etika. Untuk itu salah satu usaha yang dilakukan oleh pemimpin ialah dengan menerapkan gaya kepemimpinan spiritual (*The Spiritual Leadership*).

Kepemimpinan religus juga disebut sebagai kepemimpinan spiritual ialah kepemimpinan yang membawa aspek dimensi keilahian. Dalam hal ini Allah SWT merupakan pemimpin sejati yang mempengaruhi, mengilhami, menggerakkan hati nurani pada setiap manusia dengan bijaksana dengan keteladanan. Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin umat Islam menjadi teladan sempurna bagi umat manusia. Sebagai manifestasi dari pertanggung-jawaban seorang manusia hamba Allah SWT, nabi Muhammad SAW. pernah memberikan pernyataan yang menggambarkan bahwa seluruh manusia itu hakekatnya adalah sebagai pemimpin. Pemimpin yang akan dimintai pertanggung-

jawaban atas kepemimpinannya tersebut, baik dilevel yang paling tinggi maupun pada level yang terendah. Konsep kepemimpinan ini sesungguhnya memberikan teladan dan ajaran kepada kita semua bahwa setiap manusia itu mempunyai hak dan kewajiban serta tanggung jawab yang seimbang, sehingga tidak boleh ada eksploitasi, pemaksaan, dan pembebanan yang diluarbatas kewajaran.

Konsep kepemimpinan meneladani Nabi Muhammad SAW yakni Siddiq, Tabligh, Amanah dan Fatonah. Sifat Siddiq yakni jujur diperlukan bagi seorang pemimpin agar masyarakatnya tidak putus asa dengan mengharapkan sesuatu dari pemimpinnya yang selalu membohonginya. Sifat ini sangat diperlukan dalam rangka transparansi menuju kepemimpinan yang baik dan bersih.

Sifat tabligh atau memberikan informasi yang tepat dan benar serta tidak pernah menyembunyikan sesuatu yang seharusnya disampaikan kepada umatnya. Sifat anamah atau dipercaya juga sangat diperlukan bagi seorang pemimpin agar harapan masyarakat kepadanya tentang program-program kesejahteraannya dapat direalisasikan. Demikian juga sifat fathonah atau cerdas sangat diperlukan bagi seorang pemimpin, Kecerdasan merupakan sifat mutlak yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam rangka menjalankan roda kepemimpinannya, disamping dapat mengatasi segala problem yang muncul dengan cerdas dan bermanfaat bagi umat dan masyarakatnya.

Seorang pemimpin diharapkan mampu memimpin dirinya sebagai pribadi yang penuh dengan keteladanan sehingga mampu memimpin karyawan dan pegawainya mengacu pada nilai spiritual melalui nilai-nilai agama yang diyakini. Selain gaya kepemimpinan religius keberhasilan suatu instansi atau organisasi dapat mencapai visi dan misi serta tujuan yang ditargetkan juga dipengaruhi oleh orientasi kerja itu sendiri.<sup>3</sup>

Cara pengambilan keputusan yang adil merupakan salah satu aspek penting sebagai seorang pemimpin, berdasarkan teori manajemen yang berlandaskan Al-Qur'an yang tertulis dalam surat Al-Ahqaaf (19):

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالُهُمْ  
وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

*Artinya: "dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan"*

Allah memberikan balasan terkait apapun yang diperbuat umatnya dan terdapat dalam kalimat "Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan". Secara tersirat ayat tersebut menyampaikan bahwa menjadi seorang pemimpin yang baik perlu melakukan sebuah penilaian melalui evaluasi terhadap hasil kerja, sehingga apa yang terbentuk dapat sesuai dengan kinerja yang dimiliki, kinerja yang baik tentunya memperoleh penilaian yang baik begitupun sebaliknya.

---

<sup>3</sup> M. Ibnu Sultan Haraba, (*Manajemen Kepemimpinan Islam dalam kajian Historis*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 67

Aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan para pegawai dalam mengarahkan dan mempengaruhi diidentikkan juga sebagai kepemimpinan. Implikasi penting terdiri dari tiga hal diantaranya kepemimpinan harus melibatkan orang lain baik itu pengikut ataupun bawahan. Kepemimpinan melibatkan penyebaran atau pendistribusian kekuasaan bagi anggota kelompok dan pemimpin secara seimbang serta kemampuan menggunakan menggunakan kekuasaan yang dimiliki guna memberikan pengaruh terhadap para pegawainya.<sup>4</sup> Terkait gaya kepemimpinan terdapat tiga gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, yaitu otoriter, demokratis dan cara-cara bebas. pada hakekatnya ketiga kategori tersebut tidak bersifat mutlak terpisah, akan tetapi secara simultan ataupun kombinasi ketiganya dapat diterapkan, tergantung situasi dan kondisi yang dihadapi.<sup>5</sup> Jika gaya kepemimpinan religius lebih menekankan terhadap korelasi hubungan dengan Tuhan dan memprioritaskan segala sesuatu yang dilakukan atas dasar kepatuhan terhadap tuhan dan mengutamakan setiap hal yang berkaitan dengan kerohanian. Gaya Kepemimpinan Religius ialah kegiatan dalam proses membimbing, menuntun, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT<sup>6</sup>. Gaya kepemimpinan secara umum sendiri tak jarang memiliki berbagai indikator yang berbeda, jika gaya kepemimpinan otoriter Pemimpin melaksanakan segala kegiatan

---

<sup>4</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), Cet. ke-2. hlm. 4

<sup>5</sup> Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Cet. ke-37, 2004), hlm. 294.

<sup>6</sup> Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006) hlm.87

kelompok secara sepihak serta sama sekali tidak dilibatkan untuk ikut serta merumuskan tujuan kelompok dan cara-cara untuk mencapainya, Pemimpin terpisah dan memiliki konsep tersendiri serta seakan-akan tidak ikut dalam proses interaksi dalam kelompok tersebut. Lain hal dengan gaya kepemimpinan demokratis dimana penyelesaian masalah dilakukan melalui musyawarah dan mufakat, pemimpin mengajak untuk ikut serta menyusun rancangan kinerja dan tujuan dan proses dalam mencapainya, seorang pemimpin terlibat aktif dalam memberikan petunjuk dan saran, terdapat timbal balik yang positif dalam proses penyelesaian kinerja. Pemimpin secara aktif ikut ambil bagian dalam kegiatan-kegiatan kelompok. Yang terakhir adalah gaya kepemimpinan Cara-cara bebas, dengan ciri Pemimpin secara pasif menjalankan perannya, menentukan tujuan diarahkan langsung kepada pegawai. Memberikan sarana yang diperlukan bagi kelompok dan berada diantara kelompok, namun tidak lebih dari seorang penonton.

Terkait dengan gaya kepemimpinan terdapat korelasi terhadap pegawai yang dipimpinnya.

*“orientation to work”* adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya. Kemudian Sedarmayanti, menyatakan bahwa orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan. Orientasi merupakan program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru

untuk dapat menyesuaikan diri dan juga memberi mereka informasi mengenai organisasi, jabatan, dan kelompok kerja.<sup>7</sup>

Beberapa penelitian yang terkait dengan gaya kepemimpinan spiritual dan orientasi kerja terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan seperti penelitian yang dilakukan oleh devi Violita (2018) hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>8</sup> Penelitian ini dilakukan pada instansi jasa penginapan di Surabaya. Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Siti Mustafiah (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan islam memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>9</sup>

Selain itu penelitian yang menggunakan pengaruh variable orientasi kerja terhadap kinerja pegawai juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk. (2017) yang menyatakan bahwa orientasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan listrik Negara (PLN)<sup>10</sup>. Penelitian Edward S. Maabuat (2016) juga menyatakan

---

<sup>7</sup>Danim, Sudarwan, (*Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm.65

<sup>8</sup>Devi violita, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel 88 Embong Malang di Surabaya*, Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2018, hlm. 1193 –1204

<sup>9</sup> Siti Mustafiah, *Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rabbani Semarang*, *Journal of Management* Vol.01 No.3 april 2015, hlm.20-25

<sup>10</sup>Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk. *Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Pln Persero Wilayahsuluttenggo Area Manado*, jurnal manajemen, Vol.4 No.2 Juni 2018, hlm. 203 –215

bahwa orientasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian ini dilakukan Dispenda Sulut UPTD Tondano.<sup>11</sup>

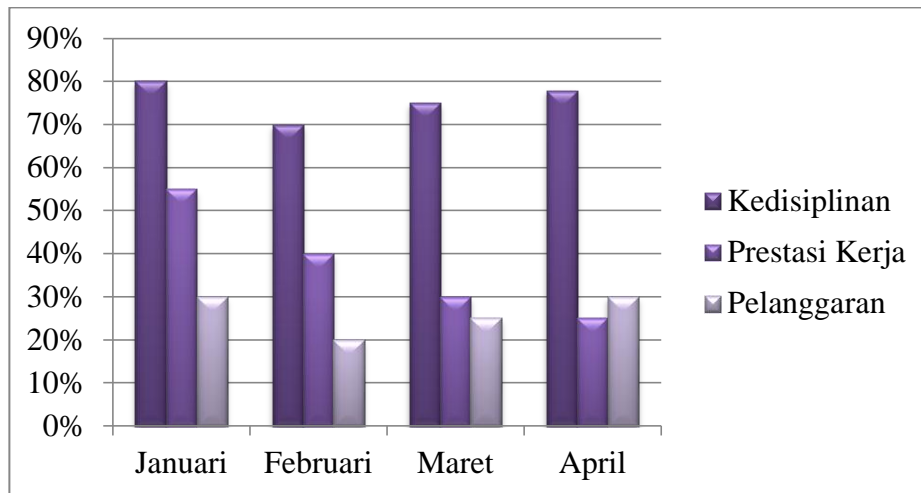
Heni Noviarita dalam penelitiannya *The influence of Motivation and Discipline Against Productivity of Educational Staff in UIN Raden Intan Lampung*. *“The research was conducted specifically to the educational staffs in the UIN Raden Intan Lampung as many as 71 research respondents. Based on research results obtained variable work productivity is influenced by the motivation and discipline of work”* dalam hal ini Penelitian ini dilakukan khusus untuk staf kependidikan di UIN Raden Intan Lampung sebanyak 71 responden penelitian. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh variabel produktivitas kerja dipengaruhi oleh motivasi dan disiplin kerja<sup>12</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di Kabupaten Tanggamus, diperoleh hasil kinerja pegawai di kantor sekretariat, disajikan dalam grafik berikut ini:

---

<sup>11</sup>Edward S. Maabuat, *Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai* (Studi Pada Dispenda Sulut Uptd Tondano), Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 01 Tahun 2016, hlm. 219-230

<sup>12</sup> Heni Noviarita, *The influence of Motivation and Discipline Against Productivity of Educational Staff in UIN Raden Intan Lampung*, Saburai-IJSSD : International Journal Of Social Sciences And Development Volume 1, No 1 (2017) ISSN: 2579-3640 (ONLINE) hlm: 103-120.



Sumber: Sub Bagian Kepegawaian Sekretariat Kabupaten Tanggamus

**Gambar 1.1 Data Kinerja Pegawai Sekretariat Kabupaten Tanggamus**

Data kinerja kepegawaian kesekretariatan kabupaten Tanggamus menunjukkan tingkat kedisiplinan yang tidak stabil serta tidak mencapai 100%. Pada prestasi kerja terjadi penurunan pada setiap bulannya periode Januari hingga April. Pelanggaran yang terjadi mencapai 30%. Bentuk pelanggaran salah satunya ialah tidak mengikuti kegiatan apel, dan hadir terlambat saat jam kerja sudah dimulai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih belum 100% tercapai, hal ini tentunya mampu memberikan pengaruh terhadap kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Wawancara yang dilakukan peneliti kepada salah satu pegawai di Kantor Sekretariat Kabupaten Tanggamus mengungkapkan bahwa : “ *Belum tersedianya sarana dalam menyampaikan keluhan yang menjadi salah satu proses dalam menyampaikan inspirasi pegawai, sehingga dalam pelaksanaanya banyak beberapa kebijakan dan keluhan yang dapat menjadi penghambat dalam kinerja pegawai. Pengembangan diri dalam*



*hal ini tidak banyak diadakan, seperti workshop dll, padahal sebagai pegawai ingin untuk selalu melakukan pengembangan diri dalam bidang apapun”<sup>13</sup>*

Berdasarkan berbagai latar belakang yang telah diungkapkan tersebut peneliti tertarik mengkaji lebih lanjut mengenai kinerja yang dimiliki oleh pegawai pada instansi Kantor Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Tanggamus Lampung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan kinerja pegawai. Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut yang dituangkan ke dalam tesis yang berjudul ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintahan Kabupaten Tanggamus (Studi pada Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Tanggamus)”***

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas dan untuk memperjelas arah penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus?
2. Apakah Orientasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus?

---

<sup>13</sup> Wawancara dengan pegawai sekretariat Kabupaten Tanggamus tanggal 15 Mei 2019

3. Apakah gaya kepemimpinan dan orientasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Kabupaten Tanggamus?

#### **C. Batasan Masalah**

1. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan dan orientasi kerja dan terhadap kinerja pegawai.
2. Responden dalam penelitian ini adalah para Pegawai yang ada di Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Tanggamus, Lampung.

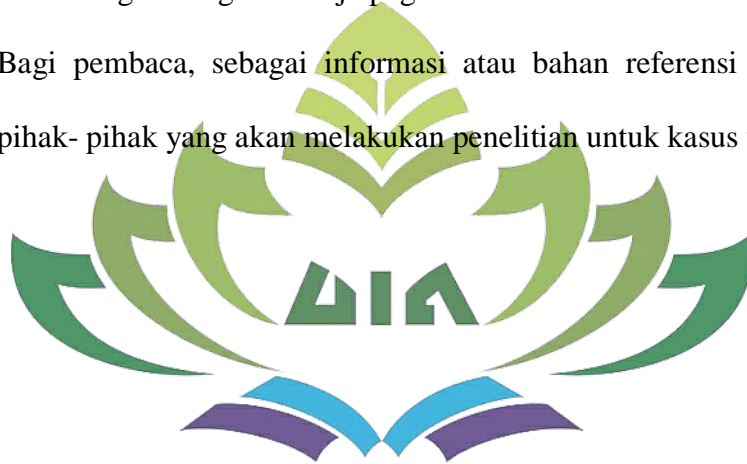
#### **D. Tujuan Penelitian**

Pada Umumnya suatu penelitian bertujuan untuk menguji dan menganalisa suatu pengetahuan. Demikian pula dengan penelitian yang akan penulis teliti memiliki tujuan yang khusus. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Tanggamus.
2. Menguji dan menjelaskan pengaruh orientasi Kerja terhadap kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus.
3. Menjelaskan besar pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan orientasi kerja terhadap kinerja pegawai Kabupaten Tanggamus

#### **E. Kegunaan Hasil Penelitian**

1. Bagi penulis, dengan melakukan penelitian ini penulis memperoleh pengalaman dan ilmu pengetahuan baru mengenai penilaian kinerja Pegawai Pemerintahan Kabupaten Tanggamus
2. Bagi akademisi, sebagai sarana untuk menyokong ilmu pengetahuan sehingga dapat berguna sebagai referensi bagi pihak yang membutuhkan dan memperkaya pengembangan ilmu ekonomi khususnya yang berhubungan dengan kinerja pegawai.
3. Bagi pembaca, sebagai informasi atau bahan referensi tambahan bagi pihak- pihak yang akan melakukan penelitian untuk kasus yang sama.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Pustaka

Teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus mengenai gaya kepemimpinan, orientasi, dan kinerja pegawai.

##### 1. Kepemimpinan

Sesuai prinsip "Primus Inter pares" dimana dalam setiap lingkungan masyarakat, organisasi formal maupun non formal selalu ada seseorang yang dianggap "lebih dari yang lain", kemudian diangkat dan dipercaya untuk mengatur yang lain. Pada setiap kegiatan manusia yang dilakukan secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Jadi diperlukan adanya seorang pemimpin demi sukses dan efisiensi kerja. Untuk bermacam-macam usaha dan kegiatan manusia yang jutaan banyaknya, maka diperlukan upaya yang terencana dan sistematis untuk melatih dan mempersiapkan pemimpin-pemimpin baru. Ada beberapa ahli yang mengemukakan pengertian kepemimpinan. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk mendidik orang.<sup>14</sup>

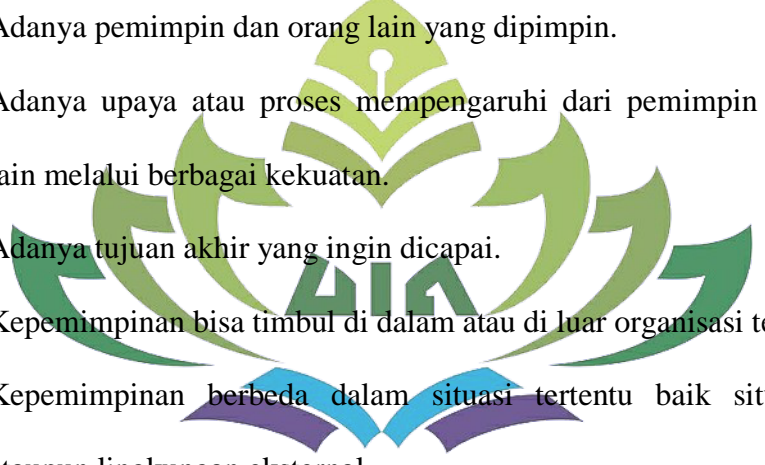
Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai proses atau kemampuan mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

---

<sup>14</sup> Kartono, Kartini, Pemimpin dan Kepemimpinan, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 49

Seperti yang diungkapkan Edwin A. Fleishman; "*Leadership is an attempt at influencing the activities of followers through the communication process and toward the affair meant of some goals*"<sup>15</sup>

Kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang berkelanjutan diarahkan untuk menimbulkan dampak pada perilaku orang lain, dan pada akhirnya difokuskan pada upaya untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.<sup>16</sup> Secara keseluruhan pembahasan tersebut telah mengungkap beberapa hal penting dalam kepemimpinan yaitu<sup>17</sup> :

- 
- a) Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin.
  - b) Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.
  - c) Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai.
  - d) Kepemimpinan bisa timbul di dalam atau di luar organisasi tertentu.
  - e) Kepemimpinan berbeda dalam situasi tertentu baik situasi pengikut ataupun lingkungan eksternal.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan merupakan sebuah proses bagi seorang pemimpin yang berada dalam sebuah organisasi dan dapat menggunakan wewenangnya untuk mempengaruhi tingkah laku bawahannya sehingga dapat mencapai suatu tujuan.

---

<sup>15</sup> Edwin A. Fleishman & James G. Hunt, *Current Development in Study of Leadership*, (Carbondale: Southern Illinois University Press., 1973), hlm. 3

<sup>16</sup> Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung, Politeknik Bandung Press. 2002), hlm. 167

<sup>17</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), Cet. ke-2, hlm. 1-2

## 2. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.<sup>18</sup> Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, dan bukan suatu keharusan bahwa suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dibanding gaya kepemimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>19</sup>

Teori kepemimpinan menurut Fiedler bahwa mengukur gaya kepemimpinan pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (LPC, *Least Preferred Co-worker*).<sup>20</sup> Selanjutnya Fiedler mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu<sup>21</sup>:

(a) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (leader-member relations).

Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.

---

<sup>18</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta : PT Raya Grafindo Persada, 2003), hlm 303

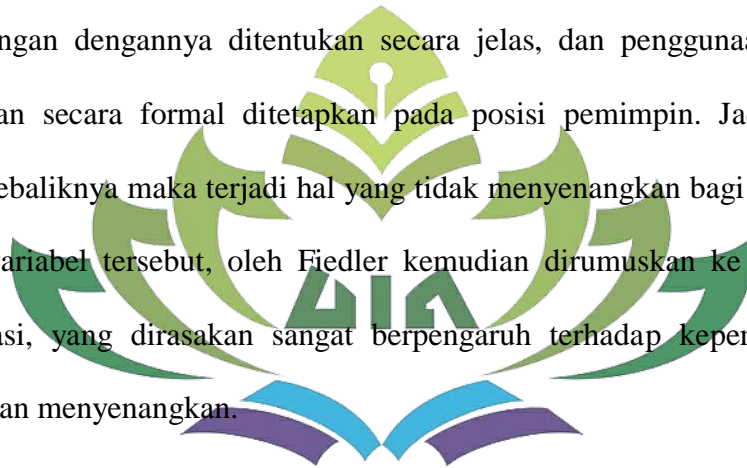
<sup>19</sup> Suad Husnan and Enny Pudjiastuti. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPM, (2004), hlm. 224

<sup>20</sup> A.F.Stoner James, DKK, *Manajemen* , Edisi Indonesia, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996). hlm. 173

<sup>21</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. (Jakarta: Ghalia Grafindo, 1994). Hlm.

- (b) Struktur tugas (task structure). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- (c) Kewibawaan kedudukan pemimpin (leader's position power). Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. Jadi situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Dari ketiga variabel tersebut, oleh Fiedler kemudian dirumuskan ke dalam delapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif dan menyenangkan.



Kedelapan kombinasi tersebut sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler**

| Kondisi | Hubungan Pemimpin dengan Bawahan | Struktur Tugas | Kekuasaan kedudukan pemimpin | Gaya kepemimpinan yang efektif     |
|---------|----------------------------------|----------------|------------------------------|------------------------------------|
| I       | Baik                             | Berpola        | Kuat                         | Mementingkan tugas atau hasil      |
| II      | Baik                             | Berpola        | Lemah                        | Mementingkan tugas atau hasil      |
| III     | Baik                             | Tidak Berpola  | Kuat                         | Mementingkan tugas atau hasil      |
| IV      | Baik                             | Tidak Berpola  | Lemah                        | Mementingkan hubungan atau bawahan |
| V       | Tidak Baik                       | Berpola        | Kuat                         | Mementingkan hubungan atau bawahan |
| VI      | Tidak Baik                       | Berpola        | Lemah                        | Mementingkan hubungan atau bawahan |
| VII     | Tidak Baik                       | Tidak Berpola  | Kuat                         | Mementingkan hubungan atau bawahan |
| VIII    | Tidak Baik                       | Tidak Berpola  | Lemah                        | Mementingkan tugas atau hasil      |

### 3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu<sup>22</sup>:

- (1) Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- (2) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan

<sup>22</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dan Manajemen* , (Jakarta : PT Raya Grafindo Persada, 2013), hlm. 49



masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu<sup>23</sup> :

- (1) **Kepemimpinan Otoriter**, Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.
- (2) **Kepemimpinan Partisipatif** Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- (3) **Kepemimpinan Delegatif** Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak

---

<sup>23</sup> Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Bumi Aksa, 2007), hlm.170

lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan. Gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut :<sup>24</sup>

- (1) Tipe Otokratik Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang

---

<sup>24</sup>Sutikno. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan*. (Lombok; Holistica Lombok enurut Sutikno, 2014) hlm. 35

pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan kekuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

- (2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire) Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

- (3) Tipe Paternalistik Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

- (4) Tipe Kharismatik Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki

karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

- (5) Tipe Militeristik Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

- (6) Tipe Pseudo-demokratik Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi

semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.

- (7) Tipe Demokratik Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang telah dikenal secara luas, yaitu<sup>25</sup> :

- (1) Demokratik, yaitu gaya kepemimpinan yang mengarah pada pengambilan keputusan sebagai keputusan bersama dan seluruh anggota system sosial yang bersangkutan.
- (2) Otokrasi, yaitu kepemimpinan yang mengarah pada pengambilan keputusan tergantung kepada pemimpinnya sendiri.
- (3) *Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan yang menyerahkan pengambilan keputusan kepada masing-masing anggota sistem sosial itu sendiri.

---

<sup>25</sup>Siagian, Sondang., P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Binapura Aksara, 2014 ), hlm. 39

#### 4. Gaya Kepemimpinan Religius

Di dalam Islam konsep kepemimpinan sering disebut dengan khalifah yang berarti wakil. Namun kemudian mengalami pergeseran dengan masuknya kata amir atau penguasa. Oleh sebab itu kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia sering diasumsikan sebagai pemimpin formal. Akan tetapi, apabila merujuk kepada firman Allah swt. Dalam surat al Baqarah ayat 30 yaitu :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ  
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Ayat ini mengisyaratkan bahwa, pada prinsipnya boleh-boleh saja seseorang memohon kepada Allah agar dijadikan imam (pemimpin). Karena ia memohon kepada Allah maka harus menjalankan kepemimpinannya sesuai kemauan Allah. Yang dilarang adalah orang-orang meminta jabatan dan tidak dapat menjalankan, karena tidak mempunyai potensi dan kemampuan.

Konsep gaya kepemimpinan Religius meneladani Nabi Muhammad SAW yakni Siddiq, Tabligh, Amanah dan Fatonah. Indikator ini juga disingkat dengan STAF, penjelasan indikator kepemimpinan Nabi Muhammad SAW ialah sebagai berikut:

### 1) Siddiq

Siddiq artinya benar. Bukan hanya perkataannya yang benar, tapi juga perbuatannya juga benar. Sejalan dengan ucapannya. Beda sekali dengan pemimpin sekarang yang kebanyakan hanya kata-katanya yang manis, namun perbuatannya berbeda dengan ucapannya. Sifat Siddiq diperlukan bagi seorang pemimpin agar masyarakatnya tidak putus asa dengan mengharapkan sesuatu dari pemimpinnya yang selalu membohonginya. Sifat ini sangat diperlukan dalam rangka transparansi menuju kepemimpinan yang baik dan bersih. Mustahil Nabi itu bersifat pembohong/kizzib, dusta, dan sebagainya. Dan tiadalah yang diucapkannya itu (Al Qur'an) menurut kemauan hawa nafsunya. Ucapannya itu tiada lain hanyalah wahyu yang diwahyukan kepadanya” [An Najm 4-5]

### 2) Tabligh



Tabligh artinya menyampaikan. Segala firman Allah yang ditujukan oleh manusia, disampaikan oleh Nabi. Tidak ada yang disembunyikan meski itu menyinggung Nabi. “Supaya Dia mengetahui, bahwa sesungguhnya rasul-rasul itu telah menyampaikan risalah-risalah Tuhannya, sedang (sebenarnya) ilmu-Nya meliputi apa yang ada pada mereka, dan Dia menghitung segala sesuatu satu persatu.” [Al Jin 28]. Sifat tabligh atau memberikan informasi yang tepat dan benar serta tidak pernah menyembunyikan sesuatu yang seharusnya disampaikan kepada umatnya.

### 3) Amanah

Amanah artinya benar-benar bisa dipercaya. Jika satu urusan diserahkan kepadanya, niscaya orang percaya bahwa urusan itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itulah Nabi Muhammad SAW dijuluki oleh penduduk Mekkah dengan gelar “Al Amin” yang artinya terpercaya jauh sebelum beliau diangkat jadi Nabi. Apa pun yang beliau ucapkan, penduduk Mekkah mempercayainya karena beliau bukanlah orang yang pembohong. **“Aku menyampaikan amanat-amanat Tuhanku kepadamu dan aku hanyalah pemberi nasehat yang terpercaya bagimu.” [Al A’raaf 68].** Mustahil Nabi itu khianat terhadap orang yang memberinya amanah.

4) Fatonah

Fathonah artinya Cerdas. Mustahil Nabi itu bodoh atau jahlun. Dalam menyampaikan 6.236 ayat Al Qur'an kemudian menjelaskannya dalam puluhan ribu hadits membutuhkan kecerdasan yang luar biasa. Nabi harus mampu menjelaskan firman-firman Allah kepada kaumnya sehingga mereka mau masuk ke dalam Islam. Nabi juga harus mampu berdebat dengan orang-orang kafir dengan cara yang sebaik-baiknya.

Apalagi Nabi mampu mengatur ummatnya sehingga dari bangsa Arab yang bodoh dan terpecah-belah serta saling perang antar suku, menjadi satu bangsa yang berbudaya dan berpengetahuan dalam 1 negara yang besar yang dalam 100 tahun melebihi luas Eropa. Negara tersebut membentang dari Spanyol dan Portugis di Barat hingga India Barat. Itu semua membutuhkan kecerdasan yang luar biasa. Bahkan Michael H Hart



yang sebetulnya membenci Muslim pun menempatkan Nabi Muhammad sebagai tokoh nomor 1 mengungguli Yesus dan tokoh-tokoh dunia lainnya karena prestasi Nabi Muhammad yang luar biasa di bukunya yang berjudul *“The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History”*. Bukan hanya dari segi agama, tapi juga dari segi dunia.

seorang pemimpin itu harus dari kalangan yang pandai/cerdas, memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin itu harus pintar dan cerdas, baik dalam hal memecahkan problem yang ada, maupun dalam hal bagaimana mencari cara ataupun solusi yang baik dan elegan serta tidak bertentangan dengan peraturan yang ada untuk mencapai tujuan, yakni mensejahterakan umat yang dipimpin.

Berdasarkan indikator STAF tersebut, dikembangkan pada kepemimpinan religius yang dijabarkan dalam beberapa indikator. Pada dasarnya sesungguhnya tidak ada kepemimpinan ideal yang menunjuk pada suatu tipe saja, namun pemimpin ideal atau pemimpin efektif yang sanggup menyesuaikan diri dan organisasinya dengan lingkungan yang dihadapinya. Gaya Kepemimpinan Religius menurut Ahmad Ibrahim adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT.<sup>26</sup> Indikator dalam variable Gaya Kepemimpinan religius oleh adalah Sebagai Berikut :

1. Mencintai kebenaran & takut hanya pada Allah SWT

---

<sup>26</sup> Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006) hlm.87

Variabel kepemimpinan yang diukur dengan kuesioner yang menentukan fakta “Kebenaran itu adalah dari Tuhanmu. Sebab itu janganlah kamu termasuk orang-orang yang ragu” (Q.S. Al-Baqarah: 147)

2. Dapat menjaga amanah dan kepercayaan orang lain

Jabatan (sebagai seorang pemimpin) adalah sebuah amanah yang sangat besar dan harus dipertanggungjawabkan, tidak saja di hadapan manusia yang memberikan amanah tersebut tetapi juga di hadapan Allah SWT. Untuk itu seorang pemimpin harus benar-benar menjaga amanah yang telah diberikan kepadanya, serta tidak menyelewengkannya untuk kepentingan sendiri lainnya.<sup>27</sup>

3. Pandai bergaul dalam masyarakat (Dengan Pegawai )

“Dan Tidaklah sama kebaikan dan kejahatan. Tolaklah (kejahatan itu) dengan cara yang lebih baik, sehingga orang yang ada rasa permusuhan antara kamu dan dia akan seperti teman yang setia.” (QS. Fushshilat: 34)

4. Memiliki semangat untuk maju dan semangat pengabdian

“Maka berimanlah kepada Allah dan Rasul-Nya serta cahaya yang telah Kami turunkan. Dan Allah Maha mengetahui barang apa yang kamu kerjakan.” (QS. At- Taghabun: 8)

5. Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan

Seorang pemimpin dalam mengerjakan anggota organisasinya, setiap pemimpin harus berani, cepat dan tepat dalam mengambil keputusan agar kegiatan tidak tertunda-tunda.

---

<sup>27</sup> Akhmad Mujahidin. *Ekonomi Islam*. ( Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 17

Pemimpin merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan Islam adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerjasama sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

## 5. Orientasi Kerja

Orientasi adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan. orientation to work adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya.<sup>28</sup> Dari pemaparan para ahli tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenalan, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru. Orientasi kerja terdiri dari dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh French<sup>29</sup>, yaitu :

### a. Pendekatan Partisipatif

---

<sup>28</sup> Goldthorpe.. The Affluent Worker : Industrial Attitudes and behavior. Cambridge : Cambridge University, : 1968), hlm.116

<sup>29</sup> French, W. 2012. Human Resource Management. Boston : Houghton Mifflin Company French, hlm. 65.

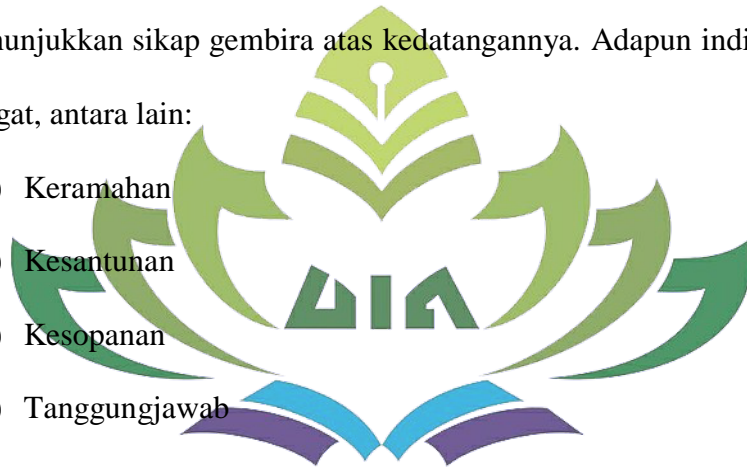
Suatu proses kegiatan yang melibatkan berbagai pihak manajemen terkait, sehingga meningkatkan kemampuan pegawai pada segala keseluruhan proses orientasi. Adapun indikator pendekatan partisipatif, antara lain:

- 1) Kontribusi
- 2) Komitmen
- 3) Keahlian

b. Sambutan Hangat

Suatu perlakuan dari pihak perusahaan kepada pegawai baru untuk menunjukkan sikap gembira atas kedatangannya. Adapun indikator sambutan hangat, antara lain:

- 1) Keramahan
- 2) Kesantunan
- 3) Kesopanan
- 4) Tanggungjawab
- 5) Kecermatan



c. Perhatian terhadap Pegawai

Sikap peduli perusahaan terhadap pegawai dengan mendengarkan atau memenuhi apa yang mereka butuhkan. Adapun indikator perhatian terhadap pegawai, antara lain:

- 1) Kepedulian
- 2) Kerjasama

**6. Tujuan Orientasi**

Adapun tujuan orientasi secara umum yakni untuk memperkenalkan tujuan, serta visi dan misi perusahaan kepada pegawai baru, agar pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik didalam perusahaan. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai tujuan orientasi, sebagai berikut:<sup>30</sup>

- 1) Pengenalan organisasi atau perusahaan
- 2) Penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting
- 3) Penyampaian informasi tentang benefits dan services.
- 4) Pendaftaran program benefit.
- 5) Pengisian dokumen-dokumen kepegawaian.
- 6) Penyampaian informasi tentang harapan-harapan manajemen.
- 7) Penetapan harapan-harapan atau tujuan pegawai.
- 8) Pengenalan rekan-rekan kerja.
- 9) Pengenalan fasilitas kerja.
- 10) Pengenalan tugas-tugas atau pekerjaan.

## **7. Tahap Orientasi Kerja**

Beberapa tahap orientasi yang penting dilakukan, antara lain:

### **1) Perkenalan**

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.

---

<sup>30</sup> Marwansyah dan Mukaram, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung, Politeknik Bandung Press. Marwansyah, 2002), hlm. 190

## 2) Penjelasan Tujuan Perusahaan

Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.

## 3) Sosialisasi Kebijakan

Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti Reward, Career, Training, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai Termination, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya.

## 4) Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti meeting rutin, friday session dan lain-lain, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telepon.

## 5) Proses Monitoring

Tentunya pada awal bekerja, si pegawai baru sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya monitor rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dia lakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya. Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai dapat bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

#### 8. **Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>31</sup> Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar banyaknya mereka memberi kontribusi kepada organisasi secara kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif.<sup>32</sup> Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai memiliki kaitan yang erat dengan hasil pekerjaan seseorang dalam, hasil kerja tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan

---

<sup>31</sup> Mangkunegara AP, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Rfika Aditama 2013), hlm. 9

<sup>32</sup> Mathis Robert L dan Jackson John, *Human Resource Management*, (Alih Bahasa. Jakarta : Salemba Empat Mathis, 2002), hlm. 78

ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson adalah sebagai berikut<sup>33</sup>:

- a. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.
- b. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- c. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.
- d. Kehadiran, Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.
- e. Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya

## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian dari Ahmad Zainuri (2016) dalam penelitian jurnal yang berjudul “Pengaruh Etika Kerja dan Kepemimpinan Islam terhadap

---

<sup>33</sup> Robert L. Mathis-John H. Jackson. Human Resource Management. Jakarta : Salemba Empat. 2006, h. 378



Kinerja Karyawan di KJKS/UJKS Wilayah Kabupaten Pati” menyatakan secara serempak variabel independen (etika kerja Islam dan kepemimpinan Islam) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Atau dengan kata lain, ketiga hipotesis yang diajukan peneliti adalah dapat diterima.<sup>34</sup>

2. Penelitian dari Dwi Wahyu Wijayanti (2015), dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang” Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Daya Anugerah Semesta Semarang. Sehingga disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang tercipta semakin meningkat pula kinerja karyawan, dan demikian pula sebaliknya semakin buruk kepemimpinan maka kinerja karyawan juga semakin buruk. Motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Daya Anugerah Semesta Semarang. Sehingga disimpulkan bahwa semakin baik motivasi yang tercipta semakin meningkat pula kinerja karyawan, dan demikian pula sebaliknya semakin buruk motivasi maka kinerja karyawan juga semakin buruk.<sup>35</sup>
3. Penelitian dari Ratna Wijayanti dan Farid Wajdi (2016), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating”

---

<sup>34</sup> Ahmad Zainuri, *Pengaruh Etika Kerja dan Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja Karyawan di KJKS/UJKS Wilayah Kabupaten Pati*, *Jurnal Manajemen Dan ekonomika*, Vol.10, No. 2, September 2016: 114-125.

<sup>35</sup> Dwi Wahyu Wijayanti, *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang*, *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, ISSN: 1829 – 9822, Vol. 11, No. 2, September 2015, h. 339 – 351.

menyatakan bahwa dari semua variabel independen hanya Kepemimpinan Islami yang berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian peran pemimpin sangat menentukan dalam kerja karyawan di BMT Kabupaten Temanggung.<sup>36</sup>

4. Penelitian yang dilakukan oleh devi Violita (2018) hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>37</sup> Penelitian ini dilakukan pada instansi jasa penginapan di Surabaya. Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Siti Mustafiah (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan islam memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>38</sup>
5. Selain itu penelitian yang menggunakan pengaruh variable orientasi kerja terhadap kinerja pegawai juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk. (2017) yang menyatakan bahwa orientasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan listrik Negara (PLN)<sup>39</sup>.
6. Penelitian Edward S. Maabuat (2016) juga menyatakan bahwa orientasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian ini dilakukan Dispenda Sulut UPTD Tondano. Berdasarkan

---

<sup>36</sup>Ratna Wijayanti dan Farid Wajdi, *Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating*, , ISSN: 2302-8556, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 6.1, 2016, h. 20-45.

<sup>37</sup>Devi violita, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel 88 Embong Malang di Surabaya*, *Jurnal EMBA* Vol.5 No.2 Juni 2018, h. 1193 –1204

<sup>38</sup> Siti Mustafiah, *Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rabbani Semarang*, *Journal of Management* Vol.01 No.3 april 2015, hal.20-25

<sup>39</sup>Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk.*Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Pln Persero Wilayahsuluttenggo Area Manado*,*jurnal manajemen*, Vol.4 No.2 Juni 2018, h. 203 –215

hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi dalam penelitian ini mempengaruhi kinerja pegawai secara simultan pada pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, kepemimpinan merupakan variabel kedua yang terkuat berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini, orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, orientasi kerja merupakan variabel yang terkuat berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini, budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.<sup>40</sup> Secara teori menurut French (2012), bahwa dapat disimpulkan program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru (Orientasi Kerja) untuk dapat menyesuaikan diri dan juga memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja.

7. Heni Noviarita dalam penelitiannya *The influence of Motivation and Discipline Against Productivity of Educational Staff in UIN Raden Intan Lampung*. *“The research was conducted specifically to the educational staffs in the UIN Raden Intan Lampung as many as 71 research respondents. Based on research results obtained variable work productivity is influenced by the motivation and discipline of work”* dalam

---

<sup>40</sup> Edward S. Maabuat, Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut Uptd Tondano), Volume 16 No. 01 Tahun 2016. 219-231.

hal ini Penelitian ini dilakukan khusus untuk staf kependidikan di UIN Raden Intan Lampung sebanyak 71 responden penelitian. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh variabel produktivitas kerja dipengaruhi oleh motivasi dan disiplin kerja <sup>41</sup>



---

<sup>41</sup> Heni Noviarita, The Influence Of Motivation And Discipline Against Productivity of Educational Staff in UIN Raden Intan Lampung, Saburai-IJSSD : International Journal Of Social Sciences And Development Volume 1, No 1 (2017) ISSN: 2579-3640 (ONLINE) Page: 103-120.

### C. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka pemikiran dalam sebuah penelitian kuantitatif, sangat menentukan kejelasan dan validitas proses penelitian secara keseluruhan. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya unsur manusia tidak mungkin suatu pemerintahan dapat sesuai tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan meningkatkan kinerja.

Indikator dalam variabel Gaya Kepemimpinan religius oleh adalah: <sup>42</sup> 1) Mencintai kebenaran & takut hanya pada Allah SWT, 2) Dapat menjaga amanah dan kepercayaan orang lain, 3) Pandai bergaul dalam masyarakat (Dengan Pegawai), 4) Memiliki semangat untuk maju dan semangat pengabdian, 5) Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan.

Orientasi kerja terdiri dari dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh French<sup>43</sup>, yaitu : 1) Pendekatan Partisipatif : Suatu proses kegiatan yang melibatkan berbagai pihak manajemen terkait, sehingga meningkatkan kemampuan pegawai pada segala keseluruhan proses orientasi. Adapun indikator pendekatan partisipatif, antara lain Kontribusi, Komitmen, Keahlian. 2) Sambutan Hangat, adapun indikator sambutan hangat, antara lain Keramahan, Kesantunan, Kesopanan, Tanggungjawab, Kecermatan. 3) Perhatian terhadap Pegawai : Sikap peduli perusahaan terhadap pegawai dengan mendengarkan atau memenuhi apa

---

<sup>42</sup> Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006) hlm.87

<sup>43</sup> French, W. 2012. *Human Resource Management*. Boston : Houghton Mifflin Company French, hlm. 65.

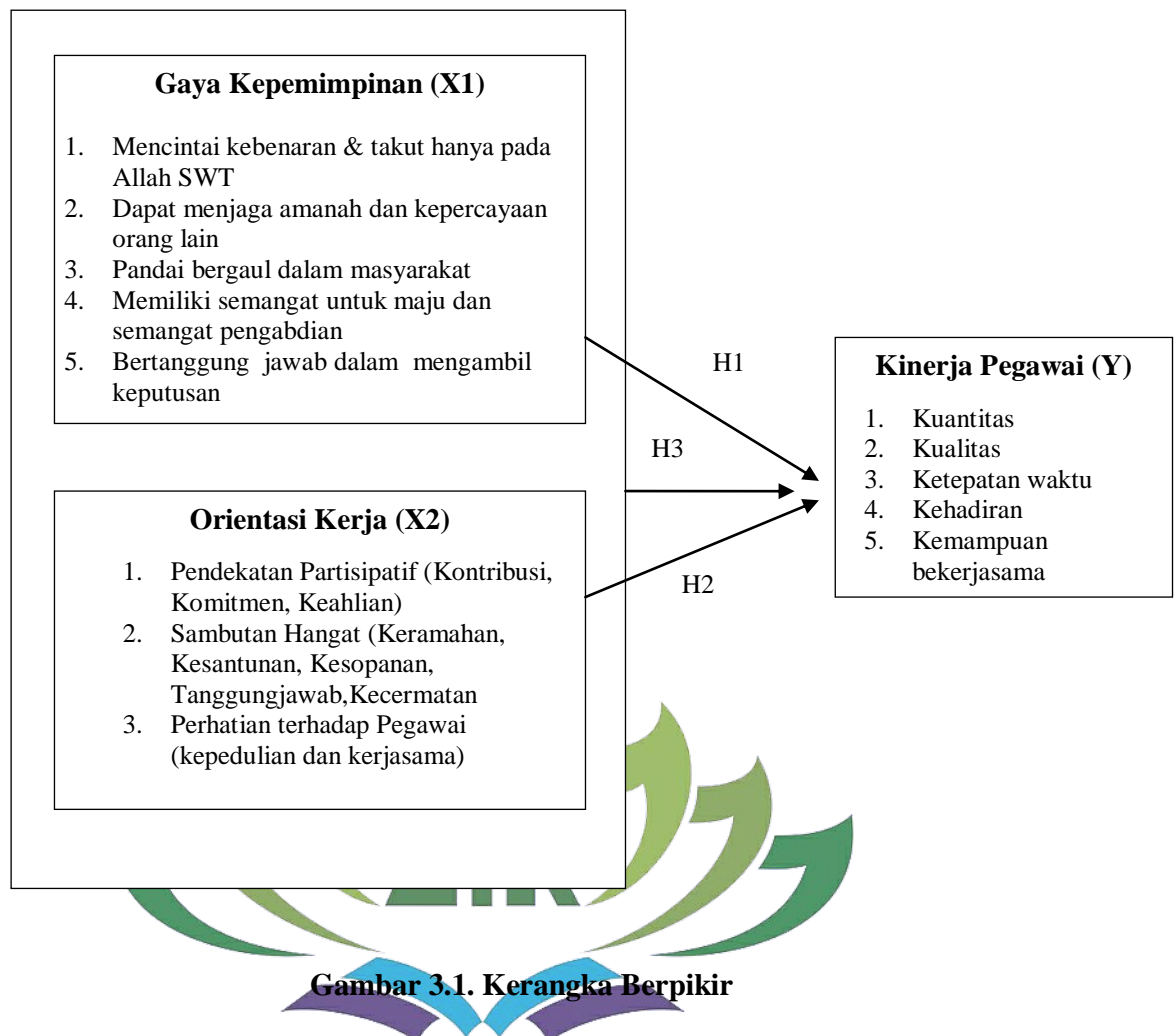
yang mereka butuhkan. Adapun indikator perhatian terhadap pegawai, antara lain: Kepedulian, Kerjasama

Indikator yang menjadi ukuran kinerja pegawai menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson adalah sebagai berikut<sup>44</sup>: 1) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan, 2) Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. 3) Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output. 4) Kehadiran, Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu. 5) Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya

Berdasarkan landasan teoritis dan penelitian terdahulu yang sudah diuraikan penulis, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

---

<sup>44</sup> Robert L. Mathis-John H. Jackson. Human Resource Management. Jakarta : Salemba Empat. 2006, h. 378



Skema tersebut menggambarkan alur penelitian yang akan dilakukan, penulis akan meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja pegawai dan pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan orientasi kerja. Hal ini memunculkan tiga hipotesis yang akan dibuktikan melalui hasil penelitian yang akan dilakukan diantaranya:

#### **Hipotesis Secara Simultan**

Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan dan orientasi terhadap kinerja pegawai

#### **Hipotesis Secara Parsial**

- a. Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh orientasi terhadap kinerja pegawai.

**Hipotesis Penelitian**

- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh orientasi terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan dan orientasi terhadap kinerja pegawai.





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### F. Latar Belakang Masalah

Kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melakukan fungsinya berdasarkan dengan tugas serta tanggung jawab yang diberikan disebut dengan kinerja.<sup>45</sup> Baik atau buruknya suatu kinerja dapat didasarkan pada kualitas, kuantitas serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, maka dari itu organisasi diharapkan selalu berusaha untuk mengembangkan kinerja para pegawainya, hal ini dapat diukur dengan hasil kerja dan kegiatan dalam pola runtutan waktu tertentu yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan bersikap dan berlaku positif kepada pegawai dan bekerja maksimal sesuai dengan target yang telah diberikan.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan salah satunya didukung oleh sumber daya manusia. Lingkungan, mesin, uang, metode material ialah sumber daya lain yang mendukung. Pegawai yang mumpuni dari segi keterampilan dan kecakapan dalam mengerjakan suatu tugas bukan merupakan modal utama, yang terpenting ialah pegawai yang mau bekerja secara konsisten dan bekerja secara disiplin dalam mencapai tujuan dalam memajukan suatu instansi.

---

<sup>45</sup> Abdul Kadir, Pengaruh Ability, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Redaksi Pt Riau Pos Intermedia Pekanbaru, Volume 22, Nomor 2 Juni 2014. Hlm. 17

Masyarakat yang menuntut akan pelayanan yang harus baik menjadikan lembaga pemerintahan maupun swasta terus berusaha melakukan perbaikan dengan meningkatkan kinerja para pegawai. Peningkatan kinerja yang tinggi diharapkan bisa membangun hasil kerja yang lebih baik serta berkualitas, bertanggung jawab dalam proses mencapai hasil yang maksimal yakni dengan adanya sikap pemimpin yang memiliki kualitas spiritual maupun yang memiliki orietasi kerja yang baik.

Peningkatan kinerja pegawai dapat berjalan efektif dan efisien mungkin dapat disebabkan oleh pemimpin yang mampu memberikan pembinaan yang tepat dengan pegawainya. Karena kemampuan seorang individu dalam memberikan motivasi, kemampuan mempengaruhi agar mampu memberikan kontribusi demi efektivitas dan keberhasilan sebuah organisasi merupakan teori dasar.<sup>46</sup>

Serangkaian cara maupun ilmu yang digunakan dalam mengambil suatu keputusan mengenai penyediaan tenaga kerja serta klasifikasi karyawan sesuai dengan hasil kerjanya dengan serangkaian penilaian kinerja terhadap karyawan disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Dalam menghasilkan keputusan yang baik berdasarkan kinerja karyawan perlu dilakukan evaluasi masing-masing karyawan, sehingga dapat terlihat potensi produktivitas yang sudah maupun belum maksimal.

---

<sup>46</sup> Hilal Ashari, *Manajemen Kepemimpinan (Teori dan praktik)*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 54

Semua orang mempunyai kesempatan menjadi seorang pemimpin, baik memimpin diri sendiri maupun kelompok, kan tetapi tidak setiap orang mampu berperan menjadi pemimpin yang baik yang mampu memberikan pengaruh dan kontribusi kepada para pegawainya agar melakukan tugas yang diberikan secara maksimal, bertanggung jawab berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan serta dapat menjadi panutan bagi pegawai lain. Pemimpin tidak hanya memberikan arahan melalui perintah, tugas serta perubahan karakter dan perilaku melainkan juga harus mampu meningkatkan nilai kemanusiaan dengan membangun jiwa spritualisme dalam diri seseorang dalam mengupgrade mental rohani serta keyakinan, ideologi, iman, pedoman, etika. Untuk itu salah satu usaha yang dilakukan oleh pemimpin ialah dengan menerapkan gaya kepemimpinan spiritual (*The Spiritual Leadership*).

Kepemimpinan religus juga disebut sebagai kepemimpinan spiritual ialah kepemimpinan yang membawa aspek dimensi keilahian. Dalam hal ini Allah SWT merupakan pemimpin sejati yang mempengaruhi, mengilhami, menggerakkan hati nurani pada setiap manusia dengan bijaksana dengan keteladanan. Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin umat Islam menjadi teladan sempurna bagi umat manusia. Sebagai manifestasi dari pertanggung-jawaban seorang manusia hamba Allah SWT, nabi Muhammad SAW. pernah memberikan pernyataan yang menggambarkan bahwa seluruh manusia itu hakekatnya adalah sebagai pemimpin. Pemimpin yang akan dimintai pertanggung-

jawaban atas kepemimpinannya tersebut, baik dilevel yang paling tinggi maupun pada level yang terendah. Konsep kepemimpinan ini sesungguhnya memberikan teladan dan ajaran kepada kita semua bahwa setiap manusia itu mempunyai hak dan kewajiban serta tanggung jawab yang seimbang, sehingga tidak boleh ada eksploitasi, pemaksaan, dan pembebanan yang diluarbatas kewajaran.

Konsep kepemimpinan meneladani Nabi Muhammad SAW yakni Siddiq, Tabligh, Amanah dan Fatonah. Sifat Siddiq yakni jujur diperlukan bagi seorang pemimpin agar masyarakatnya tidak putus asa dengan mengharapkan sesuatu dari pemimpinnya yang selalu membohonginya. Sifat ini sangat diperlukan dalam rangka transparansi menuju kepemimpinan yang baik dan bersih.

Sifat tabligh atau memberikan informasi yang tepat dan benar serta tidak pernah menyembunyikan sesuatu yang seharusnya disampaikan kepada umatnya. Sifat anamah atau dipercaya juga sangat diperlukan bagi seorang pemimpin agar harapan masyarakat kepadanya tentang program-program kesejahteraannya dapat direalisasikan. Demikian juga sifat fathonah atau cerdas sangat diperlukan bagi seorang pemimpin, Kecerdasan merupakan sifat mutlak yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam rangka menjalankan roda kepemimpinannya, disamping dapat mengatasi segala problem yang muncul dengan cerdas dan bermanfaat bagi umat dan masyarakatnya.

Seorang pemimpin diharapkan mampu memimpin dirinya sebagai pribadi yang penuh dengan keteladanan sehingga mampu memimpin karyawan dan pegawainya mengacu pada nilai spiritual melalui nilai-nilai agama yang diyakini. Selain gaya kepemimpinan religius keberhasilan suatu instansi atau organisasi dapat mencapai visi dan misi serta tujuan yang ditargetkan juga dipengaruhi oleh orientasi kerja itu sendiri.<sup>47</sup>

Cara pengambilan keputusan yang adil merupakan salah satu aspek penting sebagai seorang pemimpin, berdasarkan teori manajemen yang berlandaskan Al-Qur'an yang tertulis dalam surat Al-Ahqaaf (19):

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالُهُمْ  
وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

*Artinya: "dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan"*

Allah memberikan balasan terkait apapun yang diperbuat umatnya dan terdapat dalam kalimat "Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan". Secara tersirat ayat tersebut menyampaikan bahwa menjadi seorang pemimpin yang baik perlu melakukan sebuah penilaian melalui evaluasi terhadap hasil kerja, sehingga apa yang terbentuk dapat sesuai dengan kinerja yang dimiliki, kinerja yang baik tentunya memperoleh penilaian yang baik begitupun sebaliknya.

---

<sup>47</sup> M. Ibnu Sultan Haraba, (*Manajemen Kepemimpinan Islam dalam kajian Historis*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 67



Aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan para pegawai dalam mengarahkan dan mempengaruhi diidentikkan juga sebagai kepemimpinan. Implikasi penting terdiri dari tiga hal diantaranya kepemimpinan harus melibatkan orang lain baik itu pengikut ataupun bawahan. Kepemimpinan melibatkan penyebaran atau pendistribusian kekuasaan bagi anggota kelompok dan pemimpin secara seimbang serta kemampuan menggunakan menggunakan kekuasaan yang dimiliki guna memberikan pengaruh terhadap para pegawainya.<sup>48</sup> Terkait gaya kepemimpinan terdapat tiga gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, yaitu otoriter, demokratis dan cara-cara bebas. pada hakekatnya ketiga kategori tersebut tidak bersifat mutlak terpisah, akan tetapi secara simultan ataupun kombinasi ketiganya dapat diterapkan, tergantung situasi dan kondisi yang dihadapi.<sup>49</sup> Jika gaya kepemimpinan religius lebih menekankan terhadap korelasi hubungan dengan Tuhan dan memprioritaskan segala sesuatu yang dilakukan atas dasar kepatuhan terhadap tuhan dan mengutamakan setiap hal yang berkaitan dengan kerohanian. Gaya Kepemimpinan Religius ialah kegiatan dalam proses membimbing, menuntun, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT<sup>50</sup>. Gaya kepemimpinan secara umum sendiri tak jarang memiliki berbagai indikator yang berbeda, jika gaya kepemimpinan otoriter Pemimpin melaksanakan segala kegiatan

---

<sup>48</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), Cet. ke-2. hlm. 4

<sup>49</sup> Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Cet. ke-37, 2004), hlm. 294.

<sup>50</sup> Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006) hlm. 87

kelompok secara sepihak serta sama sekali tidak dilibatkan untuk ikut serta merumuskan tujuan kelompok dan cara-cara untuk mencapainya, Pemimpin terpisah dan memiliki konsep tersendiri serta seakan-akan tidak ikut dalam proses interaksi dalam kelompok tersebut. Lain hal dengan gaya kepemimpinan demokratis dimana penyelesaian masalah dilakukan melalui musyawarah dan mufakat, pemimpin mengajak untuk ikut serta menyusun rancangan kinerja dan tujuan dan proses dalam mencapainya, seorang pemimpin terlibat aktif dalam memberikan petunjuk dan saran, terdapat timbal balik yang positif dalam proses penyelesaian kinerja. Pemimpin secara aktif ikut ambil bagian dalam kegiatankegiatan kelompok. Yang terakhir adalah gaya kepemimpinan Cara-cara bebas, dengan ciri Pemimpin secara pasif menjalankan perannya, menentukan tujuan diarahkan langsung kepada pegawai. Memberikan sarana yang diperlukan bagi kelompok dan berada diantara kelompok, namun tidak lebih dari seorang penonton.

Terkait dengan gaya kepemimpinan terdapat korelasi terhadap pegawai yang dipimpinnya.

*“orientation to work”* adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya. Kemudian Sedarmayanti, menyatakan bahwa orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan. Orientasi merupakan program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru

untuk dapat menyesuaikan diri dan juga memberi mereka informasi mengenai organisasi, jabatan, dan kelompok kerja.<sup>51</sup>

Beberapa penelitian yang terkait dengan gaya kepemimpinan spiritual dan orientasi kerja terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan seperti penelitian yang dilakukan oleh devi Violita (2018) hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>52</sup> Penelitian ini dilakukan pada instansi jasa penginapan di Surabaya. Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Siti Mustafiah (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan islam memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>53</sup>

Selain itu penelitian yang menggunakan pengaruh variable orientasi kerja terhadap kinerja pegawai juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk. (2017) yang menyatakan bahwa orientasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan listrik Negara (PLN)<sup>54</sup>. Penelitian Edward S. Maabuat (2016) juga menyatakan

---

<sup>51</sup>Danim, Sudarwan, (*Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm.65

<sup>52</sup>Devi violita, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel 88 Embong Malang di Surabaya*, Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2018, hlm. 1193 –1204

<sup>53</sup> Siti Mustafiah, *Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rabbani Semarang*, *Journal of Management* Vol.01 No.3 april 2015, hlm.20-25

<sup>54</sup>Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk. *Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Pln Persero Wilayahsuluttenggo Area Manado*, jurnal manajemen, Vol.4 No.2 Juni 2018, hlm. 203 –215

bahwa orientasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian ini dilakukan Dispenda Sulut UPTD Tondano.<sup>55</sup>

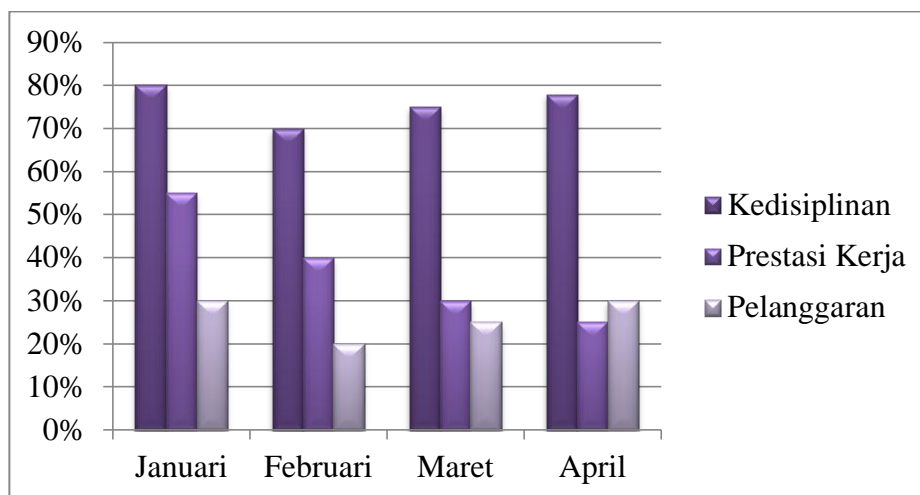
Heni Noviarita dalam penelitiannya *The influence of Motivation and Discipline Against Productivity of Educational Staff in UIN Raden Intan Lampung*. *“The research was conducted specifically to the educational staffs in the UIN Raden Intan Lampung as many as 71 research respondents. Based on research results obtained variable work productivity is influenced by the motivation and discipline of work”* dalam hal ini Penelitian ini dilakukan khusus untuk staf kependidikan di UIN Raden Intan Lampung sebanyak 71 responden penelitian. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh variabel produktivitas kerja dipengaruhi oleh motivasi dan disiplin kerja<sup>56</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di Kabupaten Tanggamus, diperoleh hasil kinerja pegawai di kantor sekretariat, disajikan dalam grafik berikut ini:

---

<sup>55</sup>Edward S. Maabuat, *Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai* (Studi Pada Dispenda Sulut Uptd Tondano), Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 01 Tahun 2016, hlm. 219-230

<sup>56</sup> Heni Noviarita, *The influence of Motivation and Discipline Against Productivity of Educational Staff in UIN Raden Intan Lampung*, Saburai-IJSSD : International Journal Of Social Sciences And Development Volume 1, No 1 (2017) ISSN: 2579-3640 (ONLINE) hlm: 103-120.



Sumber: Sub Bagian Kepegawaian Sekretariat Kabupaten Tanggamus

**Gambar 1.1 Data Kinerja Pegawai Sekretariat Kabupaten Tanggamus**

Data kinerja kepegawaian kesekretariatan kabupaten Tanggamus menunjukkan tingkat kedisiplinan yang tidak stabil serta tidak mencapai 100%. Pada prestasi kerja terjadi penurunan pada setiap bulannya periode Januari hingga April. Pelanggaran yang terjadi mencapai 30%. Bentuk pelanggaran salah satunya ialah tidak mengikuti kegiatan apel, dan hadir terlambat saat jam kerja sudah dimulai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih belum 100% tercapai, hal ini tentunya mampu memberikan pengaruh terhadap kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Wawancara yang dilakukan peneliti kepada salah satu pegawai di Kantor Sekretariat Kabupaten Tanggamus mengungkapkan bahwa : “ *Belum tersedianya sarana dalam menyampaikan keluhan yang menjadi salah satu proses dalam menyampaikan inspirasi pegawai, sehingga dalam pelaksanaanya banyak beberapa kebijakan dan keluhan yang dapat menjadi penghambat dalam kinerja pegawai. Pengembangan diri dalam*



*hal ini tidak banyak diadakan, seperti workshop dll, padahal sebagai pegawai ingin untuk selalu melakukan pengembangan diri dalam bidang apapun”<sup>57</sup>*

Berdasarkan berbagai latar belakang yang telah diungkapkan tersebut peneliti tertarik mengkaji lebih lanjut mengenai kinerja yang dimiliki oleh pegawai pada instansi Kantor Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Tanggamus Lampung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan kinerja pegawai. Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut yang dituangkan ke dalam tesis yang berjudul ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintahan Kabupaten Tanggamus (Studi pada Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Tanggamus)”***

#### **G. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas dan untuk memperjelas arah penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus?
5. Apakah Orientasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus?

---

<sup>57</sup> Wawancara dengan pegawai sekretariat Kabupaten Tanggamus tanggal 15 Mei 2019

6. Apakah gaya kepemimpinan dan orientasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Kabupaten Tanggamus?

#### **H. Batasan Masalah**

3. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan dan orientasi kerja dan terhadap kinerja pegawai.
4. Responden dalam penelitian ini adalah para Pegawai yang ada di Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Tanggamus, Lampung.

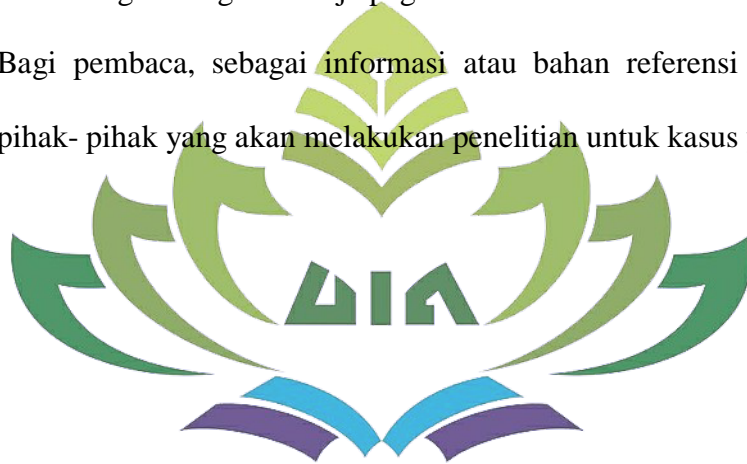
#### **I. Tujuan Penelitian**

Pada Umumnya suatu penelitian bertujuan untuk menguji dan menganalisa suatu pengetahuan. Demikian pula dengan penelitian yang akan penulis teliti memiliki tujuan yang khusus. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

4. Menguji dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Tanggamus.
5. Menguji dan menjelaskan pengaruh orientasi Kerja terhadap kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus.
6. Menjelaskan besar pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan orientasi kerja terhadap kinerja pegawai Kabupaten Tanggamus

## **J. Kegunaan Hasil Penelitian**

4. Bagi penulis, dengan melakukan penelitian ini penulis memperoleh pengalaman dan ilmu pengetahuan baru mengenai penilaian kinerja Pegawai Pemerintahan Kabupaten Tanggamus
5. Bagi akademisi, sebagai sarana untuk menyokong ilmu pengetahuan sehingga dapat berguna sebagai referensi bagi pihak yang membutuhkan dan memperkaya pengembangan ilmu ekonomi khususnya yang berhubungan dengan kinerja pegawai.
6. Bagi pembaca, sebagai informasi atau bahan referensi tambahan bagi pihak- pihak yang akan melakukan penelitian untuk kasus yang sama.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### D. Kajian Pustaka

Teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus mengenai gaya kepemimpinan, orientasi, dan kinerja pegawai.

#### 9. Kepemimpinan

Sesuai prinsip "Primus Inter pares" dimana dalam setiap lingkungan masyarakat, organisasi formal maupun non formal selalu ada seseorang yang dianggap "lebih dari yang lain", kemudian diangkat dan dipercaya untuk mengatur yang lain. Pada setiap kegiatan manusia yang dilakukan secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Jadi diperlukan adanya seorang pemimpin demi sukses dan efisiensi kerja. Untuk bermacam-macam usaha dan kegiatan manusia yang jutaan banyaknya, maka diperlukan upaya yang terencana dan sistematis untuk melatih dan mempersiapkan pemimpin-pemimpin baru. Ada beberapa ahli yang mengemukakan pengertian kepemimpinan. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk mendidik orang.<sup>58</sup>

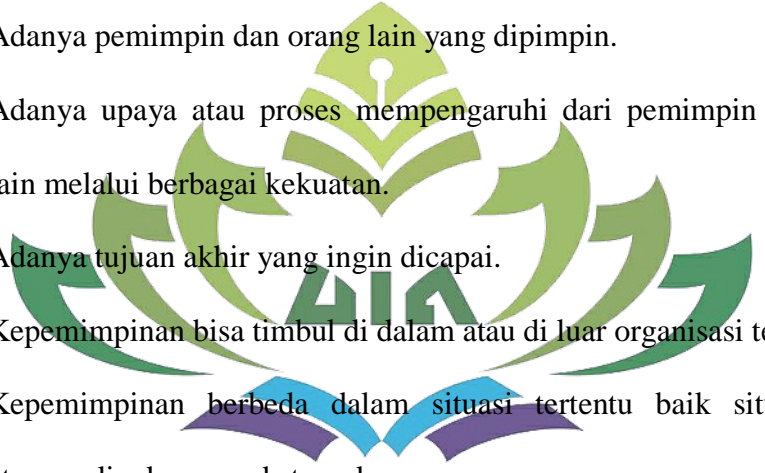
Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai proses atau kemampuan mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

---

<sup>58</sup> Kartono, Kartini, Pemimpin dan Kepemimpinan, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 49

Seperti yang diungkapkan Edwin A. Fleishman; "*Leadership is an attempt at influencing the activities of followers through the communication process and toward the affair meant of some goals*"<sup>59</sup>

Kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang berkelanjutan diarahkan untuk menimbulkan dampak pada perilaku orang lain, dan pada akhirnya difokuskan pada upaya untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.<sup>60</sup> Secara keseluruhan pembahasan tersebut telah mengungkap beberapa hal penting dalam kepemimpinan yaitu<sup>61</sup> :

- 
- f) Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin.
  - g) Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.
  - h) Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai.
  - i) Kepemimpinan bisa timbul di dalam atau di luar organisasi tertentu.
  - j) Kepemimpinan berbeda dalam situasi tertentu baik situasi pengikut ataupun lingkungan eksternal.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan merupakan sebuah proses bagi seorang pemimpin yang berada dalam sebuah organisasi dan dapat menggunakan wewenangnya untuk mempengaruhi tingkah laku bawahannya sehingga dapat mencapai suatu tujuan.

---

<sup>59</sup> Edwin A. Fleishman & James G. Hunt, *Current Development in Study of Leadership*, (Carbondale: Southern Illinois University Press., 1973), hlm. 3

<sup>60</sup> Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung, Politeknik Bandung Press. 2002), hlm. 167

<sup>61</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), Cet. ke-2, hlm. 1-2

## 10. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.<sup>62</sup> Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, dan bukan suatu keharusan bahwa suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dibanding gaya kepemimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>63</sup>

Teori kepemimpinan menurut Fiedler bahwa mengukur gaya kepemimpinan pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (LPC, *Least Preferred Co-worker*).<sup>64</sup> Selanjutnya Fiedler mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu<sup>65</sup>:

(d) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (leader-member relations).

Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.

---

<sup>62</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta : PT Raya Grafindo Persada, 2003), hlm 303

<sup>63</sup> Suad Husnan and Enny Pudjiastuti. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPM, (2004), hlm. 224

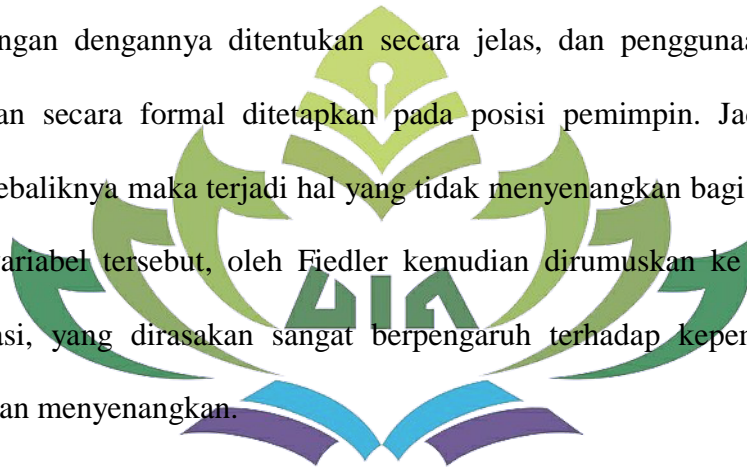
<sup>64</sup> A.F.Stoner James, DKK, *Manajemen* , Edisi Indonesia, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996). hlm. 173

<sup>65</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. (Jakarta: Ghalia Grafindo, 1994). Hlm.



- (e) Struktur tugas (task structure). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- (f) Kewibawaan kedudukan pemimpin (leader's position power). Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. Jadi situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Dari ketiga variabel tersebut, oleh Fiedler kemudian dirumuskan ke dalam delapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif dan menyenangkan.



Kedelapan kombinasi tersebut sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler**

| Kondisi | Hubungan Pemimpin dengan Bawahan | Struktur Tugas | Kekuasaan kedudukan pemimpin | Gaya kepemimpinan yang efektif     |
|---------|----------------------------------|----------------|------------------------------|------------------------------------|
| I       | Baik                             | Berpola        | Kuat                         | Mementingkan tugas atau hasil      |
| II      | Baik                             | Berpola        | Lemah                        | Mementingkan tugas atau hasil      |
| III     | Baik                             | Tidak Berpola  | Kuat                         | Mementingkan tugas atau hasil      |
| IV      | Baik                             | Tidak Berpola  | Lemah                        | Mementingkan hubungan atau bawahan |
| V       | Tidak Baik                       | Berpola        | Kuat                         | Mementingkan hubungan atau bawahan |
| VI      | Tidak Baik                       | Berpola        | Lemah                        | Mementingkan hubungan atau bawahan |
| VII     | Tidak Baik                       | Tidak Berpola  | Kuat                         | Mementingkan hubungan atau bawahan |
| VIII    | Tidak Baik                       | Tidak Berpola  | Lemah                        | Mementingkan tugas atau hasil      |

## 11. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu<sup>66</sup>:

- (3) Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- (4) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan

<sup>66</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dan Manajemen* , (Jakarta : PT Raya Grafindo Persada, 2013), hlm. 49

masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu<sup>67</sup> :

- (4) **Kepemimpinan Otoriter**, Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.
- (5) **Kepemimpinan Partisipatif** Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- (6) **Kepemimpinan Delegatif** Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak

---

<sup>67</sup> Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Bumi Aksa, 2007), hlm.170

lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan. Gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut :<sup>68</sup>

- (8) Tipe Otokratik Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang

---

<sup>68</sup>Sutikno. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan*. (Lombok; Holistica Lombok enurut Sutikno, 2014) hlm. 35

pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan kekuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

- (9) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*) Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

- (10) Tipe Paternalistik Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

- (11) Tipe Kharismatik Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki

karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

- (12) Tipe Militeristik Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam mengerjakan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

- (13) Tipe Pseudo-demokratik Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut



demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.

- (14) Tipe Demokratik Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang telah dikenal secara luas, yaitu<sup>69</sup> :

- (4) Demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang mengarah pada pengambilan keputusan sebagai keputusan bersama dan seluruh anggota system sosial yang bersangkutan.
- (5) Otokrasi, yaitu kepemimpinan yang mengarah pada pengambilan keputusan tergantung kepada pemimpinnya sendiri.
- (6) *Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan yang menyerahkan pengambilan keputusan kepada masing-masing anggota sistem sosial itu sendiri.

---

<sup>69</sup>Siagian, Sondang., P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Binapura Aksara, 2014 ), hlm. 39

## 12. Gaya Kepemimpinan Religius

Di dalam Islam konsep kepemimpinan sering disebut dengan khalifah yang berarti wakil. Namun kemudian mengalami pergeseran dengan masuknya kata amir atau penguasa. Oleh sebab itu kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia sering diasumsikan sebagai pemimpin formal. Akan tetapi, apabila merujuk kepada firman Allah swt. Dalam surat al Baqarah ayat 30 yaitu :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ  
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Ayat ini mengisyaratkan bahwa, pada prinsipnya boleh-boleh saja seseorang memohon kepada Allah agar dijadikan imam (pemimpin). Karena ia memohon kepada Allah maka harus menjalankan kepemimpinannya sesuai kemauan Allah. Yang dilarang adalah orang-orang meminta jabatan dan tidak dapat menjalankan, karena tidak mempunyai potensi dan kemampuan.

Konsep gaya kepemimpinan Religius meneladani Nabi Muhammad SAW yakni Siddiq, Tabligh, Amanah dan Fatonah. Indikator ini juga disingkat dengan STAF, penjelasan indikator kepemimpinan Nabi Muhammad SAW ialah sebagai berikut:

### 5) Siddiq

Siddiq artinya benar. Bukan hanya perkataannya yang benar, tapi juga perbuatannya juga benar. Sejalan dengan ucapannya. Beda sekali dengan pemimpin sekarang yang kebanyakan hanya kata-katanya yang manis, namun perbuatannya berbeda dengan ucapannya. Sifat Siddiq diperlukan bagi seorang pemimpin agar masyarakatnya tidak putus asa dengan mengharapkan sesuatu dari pemimpinnya yang selalu membohonginya. Sifat ini sangat diperlukan dalam rangka transparansi menuju kepemimpinan yang baik dan bersih. Mustahil Nabi itu bersifat pembohong/kizzib, dusta, dan sebagainya. Dan tiadalah yang diucapkannya itu (Al Qur'an) menurut kemauan hawa nafsunya. Ucapannya itu tiada lain hanyalah wahyu yang diwahyukan kepadanya” [An Najm 4-5]

### 6) Tabligh



Tabligh artinya menyampaikan. Segala firman Allah yang ditujukan oleh manusia, disampaikan oleh Nabi. Tidak ada yang disembunyikan meski itu menyinggung Nabi. “Supaya Dia mengetahui, bahwa sesungguhnya rasul-rasul itu telah menyampaikan risalah-risalah Tuhannya, sedang (sebenarnya) ilmu-Nya meliputi apa yang ada pada mereka, dan Dia menghitung segala sesuatu satu persatu.” [Al Jin 28]. Sifat tabligh atau memberikan informasi yang tepat dan benar serta tidak pernah menyembunyikan sesuatu yang seharusnya disampaikan kepada umatnya.

### 7) Amanah

Amanah artinya benar-benar bisa dipercaya. Jika satu urusan diserahkan kepadanya, niscaya orang percaya bahwa urusan itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itulah Nabi Muhammad SAW dijuluki oleh penduduk Mekkah dengan gelar “Al Amin” yang artinya terpercaya jauh sebelum beliau diangkat jadi Nabi. Apa pun yang beliau ucapkan, penduduk Mekkah mempercayainya karena beliau bukanlah orang yang pembohong. **“Aku menyampaikan amanat-amanat Tuhanku kepadamu dan aku hanyalah pemberi nasehat yang terpercaya bagimu.” [Al A’raaf 68].** Mustahil Nabi itu khianat terhadap orang yang memberinya amanah.

8) Fatonah

Fathonah artinya Cerdas. Mustahil Nabi itu bodoh atau jahlun. Dalam menyampaikan 6.236 ayat Al Qur'an kemudian menjelaskannya dalam puluhan ribu hadits membutuhkan kecerdasan yang luar biasa. Nabi harus mampu menjelaskan firman-firman Allah kepada kaumnya sehingga mereka mau masuk ke dalam Islam. Nabi juga harus mampu berdebat dengan orang-orang kafir dengan cara yang sebaik-baiknya.

Apalagi Nabi mampu mengatur ummatnya sehingga dari bangsa Arab yang bodoh dan terpecah-belah serta saling perang antar suku, menjadi satu bangsa yang berbudaya dan berpengetahuan dalam 1 negara yang besar yang dalam 100 tahun melebihi luas Eropa. Negara tersebut membentang dari Spanyol dan Portugis di Barat hingga India Barat. Itu semua membutuhkan kecerdasan yang luar biasa. Bahkan Michael H Hart

yang sebetulnya membenci Muslim pun menempatkan Nabi Muhammad sebagai tokoh nomor 1 mengungguli Yesus dan tokoh-tokoh dunia lainnya karena prestasi Nabi Muhammad yang luar biasa di bukunya yang berjudul *“The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History”*. Bukan hanya dari segi agama, tapi juga dari segi dunia.

seorang pemimpin itu harus dari kalangan yang pandai/cerdas, memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin itu harus pintar dan cerdas, baik dalam hal memecahkan problem yang ada, maupun dalam hal bagaimana mencari cara ataupun solusi yang baik dan elegan serta tidak bertentangan dengan peraturan yang ada untuk mencapai tujuan, yakni mensejahterakan umat yang dipimpin.

Berdasarkan indikator STAF tersebut, dikembangkan pada kepemimpinan religius yang dijabarkan dalam beberapa indikator. Pada dasarnya sesungguhnya tidak ada kepemimpinan ideal yang menunjuk pada suatu tipe saja, namun pemimpin ideal atau pemimpin efektif yang sanggup menyesuaikan diri dan organisasinya dengan lingkungan yang dihadapinya. Gaya Kepemimpinan Religius menurut Ahmad Ibrahim adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT.<sup>70</sup> Indikator dalam variable Gaya Kepemimpinan religius oleh adalah Sebagai Berikut :

#### 6. Mencintai kebenaran & takut hanya pada Allah SWT

---

<sup>70</sup> Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006) hlm.87

Variabel kepemimpinan yang diukur dengan kuesioner yang menentukan fakta “Kebenaran itu adalah dari Tuhanmu. Sebab itu janganlah kamu termasuk orang-orang yang ragu” (Q.S. Al-Baqarah: 147)

7. Dapat menjaga amanah dan kepercayaan orang lain

Jabatan (sebagai seorang pemimpin) adalah sebuah amanah yang sangat besar dan harus dipertanggungjawabkan, tidak saja di hadapan manusia yang memberikan amanah tersebut tetapi juga di hadapan Allah SWT. Untuk itu seorang pemimpin harus benar-benar menjaga amanah yang telah diberikan kepadanya, serta tidak menyelewengkannya untuk kepentingan sendiri lainnya.<sup>71</sup>

8. Pandai bergaul dalam masyarakat (Dengan Pegawai )

“Dan Tidaklah sama kebaikan dan kejahatan. Tolaklah (kejahatan itu) dengan cara yang lebih baik, sehingga orang yang ada rasa permusuhan antara kamu dan dia akan seperti teman yang setia.” (QS. Fushshilat: 34)

9. Memiliki semangat untuk maju dan semangat pengabdian

“Maka berimanlah kepada Allah dan Rasul-Nya serta cahaya yang telah Kami turunkan. Dan Allah Maha mengetahui barang apa yang kamu kerjakan.” (QS. At- Taghabun: 8)

10. Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan

Seorang pemimpin dalam mengerjakan anggota organisasinya, setiap pemimpin harus berani, cepat dan tepat dalam mengambil keputusan agar kegiatan tidak tertunda-tunda.

---

<sup>71</sup> Akhmad Mujahidin. *Ekonomi Islam*. ( Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 17



Pemimpin merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan Islam adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerjasama sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

### 13. Orientasi Kerja

Orientasi adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan. orientation to work adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya.<sup>72</sup> Dari pemaparan para ahli tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenalan, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru. Orientasi kerja terdiri dari dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh French<sup>73</sup>, yaitu :

#### d. Pendekatan Partisipatif

---

<sup>72</sup> Goldthorpe.. The Affluent Worker : Industrial Attitudes and behavior. Cambridge : Cambridge University, : 1968), hlm.116

<sup>73</sup> French, W. 2012. Human Resource Management. Boston : Houghton Mifflin Company French, hlm. 65.

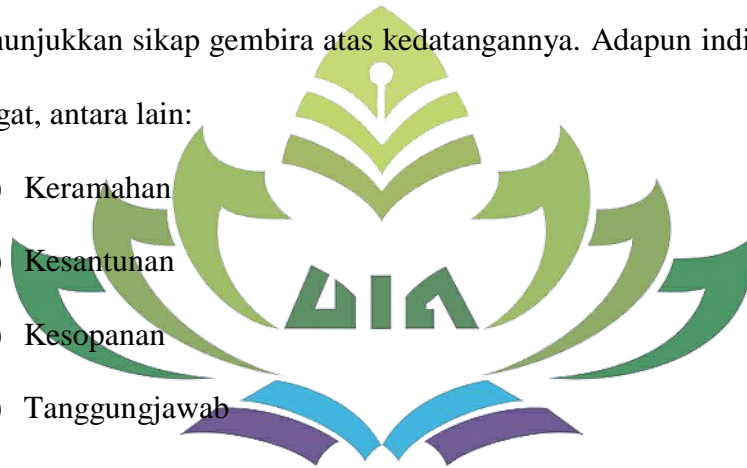
Suatu proses kegiatan yang melibatkan berbagai pihak manajemen terkait, sehingga meningkatkan kemampuan pegawai pada segala keseluruhan proses orientasi. Adapun indikator pendekatan partisipatif, antara lain:

- 4) Kontribusi
- 5) Komitmen
- 6) Keahlian

e. Sambutan Hangat

Suatu perlakuan dari pihak perusahaan kepada pegawai baru untuk menunjukkan sikap gembira atas kedatangannya. Adapun indikator sambutan hangat, antara lain:

- 6) Keramahan
- 7) Kesantunan
- 8) Kesopanan
- 9) Tanggungjawab
- 10) Kecermatan



f. Perhatian terhadap Pegawai

Sikap peduli perusahaan terhadap pegawai dengan mendengarkan atau memenuhi apa yang mereka butuhkan. Adapun indikator perhatian terhadap pegawai, antara lain:

- 3) Kepedulian
- 4) Kerjasama

## 14. Tujuan Orientasi

Adapun tujuan orientasi secara umum yakni untuk memperkenalkan tujuan, serta visi dan misi perusahaan kepada pegawai baru, agar pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik didalam perusahaan. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai tujuan orientasi, sebagai berikut:<sup>74</sup>

- 11) Pengenalan organisasi atau perusahaan
- 12) Penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting
- 13) Penyampaian informasi tentang benefits dan services.
- 14) Pendaftaran program benefit.
- 15) Pengisian dokumen-dokumen kepegawaian.
- 16) Penyampaian informasi tentang harapan-harapan manajemen.
- 17) Penetapan harapan-harapan atau tujuan pegawai.
- 18) Pengenalan rekan-rekan kerja.
- 19) Pengenalan fasilitas kerja.
- 20) Pengenalan tugas-tugas atau pekerjaan.

## **15. Tahap Orientasi Kerja**

Beberapa tahap orientasi yang penting dilakukan, antara lain:

### **6) Perkenalan**

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.

---

<sup>74</sup> Marwansyah dan Mukaram, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung, Politeknik Bandung Press. Marwansyah, 2002), hlm. 190

#### 7) Penjelasan Tujuan Perusahaan

Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.

#### 8) Sosialisasi Kebijakan

Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti Reward, Career, Training, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai Termination, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya.

#### 9) Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti meeting rutin, friday session dan lain-lain, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telepon.

#### 10) Proses Monitoring

Tentunya pada awal bekerja, si pegawai baru sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya monitor rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dia lakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya. Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai dapat bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

#### 16. **Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>75</sup> Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar banyaknya mereka memberi kontribusi kepada organisasi secara kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif.<sup>76</sup> Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai memiliki kaitan yang erat dengan hasil pekerjaan seseorang dalam, hasil kerja tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan

<sup>75</sup> Mangkunegara AP, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Rfika Aditama 2013), hlm. 9

<sup>76</sup> Mathis Robert L dan Jackson John, *Human Resource Management*, (Alih Bahasa. Jakarta : Salemba Empat Mathis, 2002), hlm. 78

ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson adalah sebagai berikut<sup>77</sup>:

- f. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.
- g. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- h. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.
- i. Kehadiran, Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.
- j. Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya

#### **E. Penelitian Terdahulu**

8. Penelitian dari Ahmad Zainuri (2016) dalam penelitian jurnal yang berjudul “Pengaruh Etika Kerja dan Kepemimpinan Islam terhadap

---

<sup>77</sup> Robert L. Mathis-John H. Jackson. Human Resource Management. Jakarta : Salemba Empat. 2006, h. 378



Kinerja Karyawan di KJKS/UJKS Wilayah Kabupaten Pati” menyatakan secara serempak variabel independen (etika kerja Islam dan kepemimpinan Islam) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Atau dengan kata lain, ketiga hipotesis yang diajukan peneliti adalah dapat diterima.<sup>78</sup>

9. Penelitian dari Dwi Wahyu Wijayanti (2015), dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang” Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Daya Anugerah Semesta Semarang. Sehingga disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang tercipta semakin meningkat pula kinerja karyawan, dan demikian pula sebaliknya semakin buruk kepemimpinan maka kinerja karyawan juga semakin buruk. Motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Daya Anugerah Semesta Semarang. Sehingga disimpulkan bahwa semakin baik motivasi yang tercipta semakin meningkat pula kinerja karyawan, dan demikian pula sebaliknya semakin buruk motivasi maka kinerja karyawan juga semakin buruk.<sup>79</sup>
10. Penelitian dari Ratna Wijayanti dan Farid Wajdi (2016), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating”

---

<sup>78</sup>Ahmad Zainuri, *Pengaruh Etika Kerja dan Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja Karyawan di KJKS/UJKS Wilayah Kabupaten Pati*, *Jurnal Manajemen Dan ekonomika*, Vol.10, No. 2, September 2016: 114-125.

<sup>79</sup>Dwi Wahyu Wijayanti, *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang*, *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, ISSN: 1829 – 9822, Vol. 11, No. 2, September 2015, h. 339 – 351.

menyatakan bahwa dari semua variabel independen hanya Kepemimpinan Islami yang berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian peran pemimpin sangat menentukan dalam kerja karyawan di BMT Kabupaten Temanggung.<sup>80</sup>

11. Penelitian yang dilakukan oleh devi Violita (2018) hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>81</sup> Penelitian ini dilakukan pada instansi jasa penginapan di Surabaya. Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Siti Mustafiah (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan islam memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>82</sup>
12. Selain itu penelitian yang menggunakan pengaruh variable orientasi kerja terhadap kinerja pegawai juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk. (2017) yang menyatakan bahwa orientasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan listrik Negara (PLN)<sup>83</sup>.
13. Penelitian Edward S. Maabuat (2016) juga menyatakan bahwa orientasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian ini dilakukan Dispenda Sulut UPTD Tondano. Berdasarkan

---

<sup>80</sup>Ratna Wijayanti dan Farid Wajdi, *Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating*, , ISSN: 2302-8556, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 6.1, 2016, h. 20-45.

<sup>81</sup>Devi violita, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel 88 Embong Malang di Surabaya*, *Jurnal EMBA* Vol.5 No.2 Juni 2018, h. 1193 –1204

<sup>82</sup> Siti Mustafiah, *Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rabbani Semarang*, *Journal of Management* Vol.01 No.3 april 2015, hal.20-25

<sup>83</sup>Putu Anggita Laksmi Pratiwi dkk.*Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Pln Persero Wilayahsuluttenggo Area Manado*,*jurnal manajemen*, Vol.4 No.2 Juni 2018, h. 203 –215

hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi dalam penelitian ini mempengaruhi kinerja pegawai secara simultan pada pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, kepemimpinan merupakan variabel kedua yang terkuat berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini, orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, orientasi kerja merupakan variabel yang terkuat berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini, budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.<sup>84</sup> Secara teori menurut French (2012), bahwa dapat disimpulkan program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru (Orientasi Kerja) untuk dapat menyesuaikan diri dan juga memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja.

14. Heni Noviarita dalam penelitiannya *The influence of Motivation and Discipline Against Productivity of Educational Staff in UIN Raden Intan Lampung*. *“The research was conducted specifically to the educational staffs in the UIN Raden Intan Lampung as many as 71 research respondents. Based on research results obtained variable work productivity is influenced by the motivation and discipline of work”* dalam

---

<sup>84</sup> Edward S. Maabuat, Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut Uptd Tondano), Volume 16 No. 01 Tahun 2016. 219-231.

hal ini Penelitian ini dilakukan khusus untuk staf kependidikan di UIN Raden Intan Lampung sebanyak 71 responden penelitian. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh variabel produktivitas kerja dipengaruhi oleh motivasi dan disiplin kerja<sup>85</sup>



---

<sup>85</sup> Heni Noviarita, The Influence Of Motivation And Discipline Against Productivity of Educational Staff in UIN Raden Intan Lampung, Saburai-IJSSD : International Journal Of Social Sciences And Development Volume 1, No 1 (2017) ISSN: 2579-3640 (ONLINE) Page: 103-120.

## F. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka pemikiran dalam sebuah penelitian kuantitatif, sangat menentukan kejelasan dan validitas proses penelitian secara keseluruhan. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya unsur manusia tidak mungkin suatu pemerintahan dapat sesuai tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan meningkatkan kinerja.

Indikator dalam variabel Gaya Kepemimpinan religius oleh adalah: <sup>86</sup> 1) Mencintai kebenaran & takut hanya pada Allah SWT, 2) Dapat menjaga amanah dan kepercayaan orang lain, 3) Pandai bergaul dalam masyarakat (Dengan Pegawai), 4) Memiliki semangat untuk maju dan semangat pengabdian, 5) Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan.

Orientasi kerja terdiri dari dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh French<sup>87</sup>, yaitu : 1) Pendekatan Partisipatif : Suatu proses kegiatan yang melibatkan berbagai pihak manajemen terkait, sehingga meningkatkan kemampuan pegawai pada segala keseluruhan proses orientasi. Adapun indikator pendekatan partisipatif, antara lain Kontribusi, Komitmen, Keahlian. 2) Sambutan Hangat, adapun indikator sambutan hangat, antara lain Keramahan, Kesantunan, Kesopanan, Tanggungjawab, Kecermatan. 3) Perhatian terhadap Pegawai : Sikap peduli perusahaan terhadap pegawai dengan mendengarkan atau memenuhi apa

---

<sup>86</sup> Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006) hlm.87

<sup>87</sup> French, W. 2012. *Human Resource Management*. Boston : Houghton Mifflin Company French, hlm. 65.

yang mereka butuhkan. Adapun indikator perhatian terhadap pegawai, antara lain: Kepedulian, Kerjasama

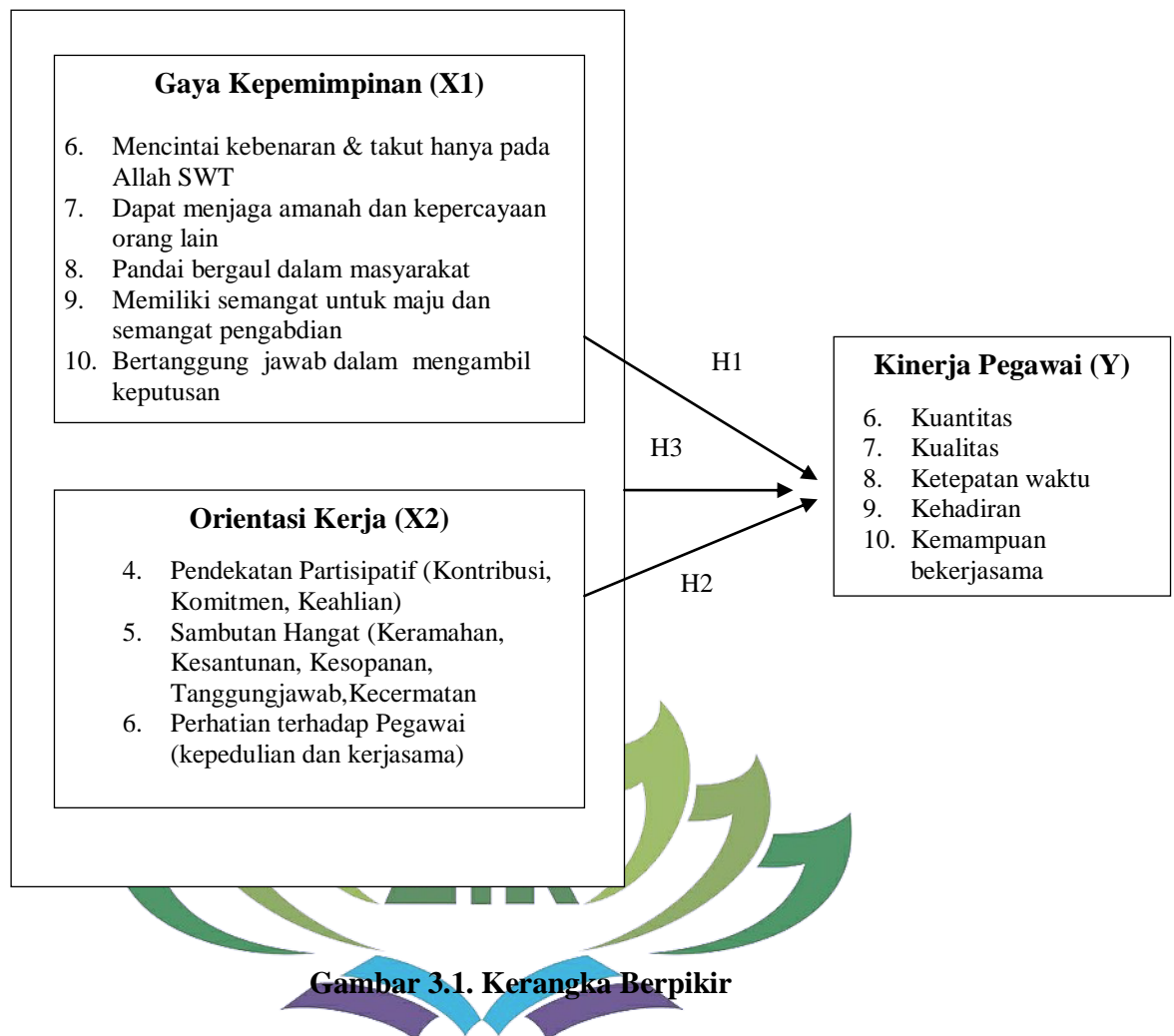
Indikator yang menjadi ukuran kinerja pegawai menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson adalah sebagai berikut<sup>88</sup>: 1) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan, 2) Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. 3) Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output. 4) Kehadiran, Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu. 5) Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya

Berdasarkan landasan teoritis dan penelitian terdahulu yang sudah diuraikan penulis, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

---

<sup>88</sup> Robert L. Mathis-John H. Jackson. Human Resource Management. Jakarta : Salemba Empat. 2006, h. 378





Skema tersebut menggambarkan alur penelitian yang akan dilakukan, penulis akan meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja pegawai dan pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan orientasi kerja. Hal ini memunculkan tiga hipotesis yang akan dibuktikan melalui hasil penelitian yang akan dilakukan diantaranya:

#### **Hipotesis Secara Simultan**

Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan dan orientasi terhadap kinerja pegawai

#### **Hipotesis Secara Parsial**

- Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- Terdapat pengaruh orientasi terhadap kinerja pegawai.

**Hipotesis Penelitian**

- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh orientasi terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan dan orientasi terhadap kinerja pegawai.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang berlandaskan pada penemuan-penemuan yang dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik, untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data, menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesa yang telah ditetapkan atau mendapatkan penjelasan mengenai besarnya kebermaknaan dalam model yang dihipotesakan sebagai jawaban atas masalah yang telah dirumuskan. Metode ini sebagai metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional, dan juga sistematis.<sup>89</sup>

Metode ini dimaksudkan untuk menjelaskan fenomena dengan menggunakan data-data numerik, kemudian dianalisis yang umumnya menggunakan statistik.<sup>90</sup> Selain itu penelitian menggunakan metode kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan banyak angka, mulai dari pengumpulan data penafsiran dengan angka-angka tersebut, serta hasil akhirnya.

---

<sup>89</sup> Sugiyanto, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Alfabeta, Bandung: 2014), hlm. 7

<sup>90</sup> Uhar Suharsaputra, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan* (Bandung: Refika A, 2014), hlm.49

## B. Sifat Penelitian

Menurut sifatnya penelitian ini bersifat deskriptif analitis, yang berarti penelitian yang memaparkan data yang didapat di lapangan dan selanjutnya dilakukan analisa dengan menggunakan pendekatan landasan teori yang ada sebagai pijakan dalam menganalisis.<sup>91</sup> Dalam hal ini tentang pengaruh gaya kepemimpinan Religius dan orientasi kerja terhadap kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus

## C. Sumber Data

Dalam usaha untuk mencari kebenarannya, penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data-data yang penyajiannya dalam bentuk angka secara sepintas lebih mudah untuk mengetahui maupun untuk membandingkan satu dengan yang lainnya.<sup>92</sup> Adapun sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder.

### a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.<sup>93</sup> Diperoleh dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau pengisian

---

<sup>91</sup> Irawan Soehartono, *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), hlm. 3.

<sup>92</sup> Joko Subyanto, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 97.

<sup>93</sup> Sugiono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D* (Bandung: Alfabeta, 2010). hlm. 137

kuesioner.<sup>94</sup> Pada Penelitian ini data diambil dari kuesioner yang diisi oleh pegawai di Pemerintahan Kabupaten Tanggamus sebanyak 49 orang.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpulan data. Data sekunder berasal dari sumber internal yang didapat melalui data-data terkait kinerja yang dimiliki oleh pemerintahan Kabupaten Tanggamus. Adapun data sekunder dalam penelitian ini meliputi data para pegawai serta laporan publikasi organisasi yang dapat mendukung dalam penelitian ini.

### **D. Populasi dan Sampel**

#### **1) Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>95</sup>

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Tanggamus yang terdiri dari 193 pegawai honorer dan 98 pegawai negeri sipil, sehingga jumlah keseluruhan menjadi 291 orang.

---

<sup>94</sup> Husein Umar, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000), hlm. 130.

<sup>95</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 80.

## 2) Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>96</sup> Sampel dalam penelitian ini adalah 17% dari jumlah total populasi yakni berjumlah 49 orang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik *accidental sampling* yakni mengambil sampel yang sesuai dengan ketentuan atau persyaratan sampel dari populasi tertentu yang paling mudah dijangkau atau didapatkan. Faktor kesengajaan tidak menjadi pokok, faktor kebetulan justru yang paling menonjol (mencari-cari sampai secara “kebetulan” mendapatkan sampel yang dikehendaki).

### E. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan metode sebagai berikut:

#### a. Metode Observasi

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah keadaan Pemerintahan Kabupaten Tanggamus.

#### b. Metode Kuesioner

Survei dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada responden yaitu Pimpinan dan Pegawai di Kabupaten Tanggamus dengan serangkaian pertanyaan terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan religius, orientasi kerja dan kinerja pegawai. Pengisian kuesioner

---

<sup>96</sup>*Ibid.*, hlm, 81.



dilakukan secara *self administered questionnaire* yaitu responden menjawab sendiri kuesioner yang telah dibuat peneliti.<sup>97</sup> Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dapat berupa pertanyaan tertutup dan terbuka.<sup>98</sup>

Adapun skala yang digunakan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang ataupun sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini fenomena sosial yang ditetapkan oleh peneliti secara spesifik yang disebut dengan variabel penelitian. Dengan skala ini maka variabel akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Dan dari variabel akan menjadi titik tolak instrument item-item yang berupa pertanyaan-pertanyaan.

Pada skala likert dilakukan dengan menghitung respon kesetujuan atau ketidaksetujuan terhadap objek tertentu. Artinya pertanyaann yang di susun peneliti memiliki kategori positif atau negatif.<sup>99</sup> Jawaban dari setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradiasi dari sangat positif hingga sangat negatif. Sementara untuk keperluan analisis kuantitatif diberikan skor sebagai berikut:

---

<sup>97</sup> Neuman, W. Lawrence, *Social Research Methode Qualitative and Quantitate Approaches* (Boston: Pearson Education, 2003), hlm. 60.

<sup>98</sup> Sugiyono, *Op.Cit*, hlm. 96.

<sup>99</sup> Kasmadi dan Nia Siti Sunariah, *Panduan Modern Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Alfabeth, 2000), hlm. 74.

**Tabel 3.1**  
**Penilaian Skor Kuesioner Gaya Kepemimpinan**

| No | Favorable           | Unfavorable         | Skor |
|----|---------------------|---------------------|------|
| 1  | Sangat Setuju       | Sangat Tidak Setuju | 5    |
| 2  | Setuju              | Tidak Setuju        | 4    |
| 3  | Ragu-ragu           | Ragu-ragu           | 3    |
| 4  | Tidak Setuju        | Setuju              | 2    |
| 5  | Sangat Tidak Setuju | Sangat Setuju       | 1    |

**Tabel 3.2**  
**Penilaian Skor Kuesioner Orientasi Kerja dan Kinerja Pegawai**

| No | Favorable     | Unfavorable   | Skor |
|----|---------------|---------------|------|
| 1  | Selalu        | Tidak Pernah  | 5    |
| 2  | Sering        | Jarang        | 4    |
| 3  | Kadang-kadang | Kadang-kadang | 3    |
| 4  | Jarang        | Sering        | 2    |
| 5  | Tidak Pernah  | Selalu        | 1    |

## **F. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

### **a. Definisi Variabel**

Menurut Sugiyono mendefinisikan bahwa yang dimaksud dengan variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen (*X*) dan variabel dependen (*Y*). Adapun penjelasannya sebagai berikut:

### 1) Variabel Independen (*X*)

Variabel independen adalah variabel bebas (*independent variabel*) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen/terikat. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yang diteliti, diantaranya yaitu :

#### (a) Gaya Kepemimpinan Religius (*X*<sub>1</sub>)

Gaya Kepemimpinan Religius menurut Ahmad Ibrahim adalah Adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT.<sup>100</sup> Indikator dalam variable Gaya Kepemimpinan religius oleh adalah Sebagai Berikut :

##### (1) Mencintai kebenaran & takut hanya pada Allah SWT

Variabel kepemimpinan yang diukur dengan kuesioner yang menentukan fakta “Kebenaran itu adalah dari Tuhanmu. Sebab itu janganlah kamu termasuk orang-orang yang ragu” (Q.S. Al-Baqarah: 147)

##### (2) Dapat menjaga amanah dan kepercayaan orang lain

Jabatan (sebagai seorang pemimpin) adalah sebuah amanah yang sangat besar dan harus dipertanggungjawabkan, tidak saja di

---

<sup>100</sup> Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hlm.87

hadapan manusia yang memberikan amanah tersebut tetapi juga di hadapan Allah SWT. Untuk itu seorang pemimpin harus benar-benar menjaga amanah yang telah diberikan kepadanya, serta tidak menyelewengkannya untuk kepentingan sendiri lainnya.<sup>101</sup>

(3) Pandai bergaul dalam masyarakat (Dengan Pegawai )

*“Dan Tidaklah sama kebaikan dan kejahatan. Tolaklah (kejahatan itu) dengan cara yang lebih baik, sehingga orang yang ada rasa permusuhan antara kamu dan dia akan seperti teman yang setia.”* (QS. Fushshilat: 34)

(4) Memiliki semangat untuk maju dan semangat pengabdian

*“Maka berimanlah kepada Allah dan Rasul-Nya serta cahaya yang telah Kami turunkan. Dan Allah Maha mengetahui barang apa yang kamu kerjakan.”* (QS. At- Taghabun: 8)

(5) Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan

Seorang pemimpin dalam menggerakan anggota organisasinya, setiap pemimpin harus berani, cepat dan tepat dalam mengambil keputusan agar kegiatan tidak tertunda-tunda.

**(b) Orientasi Kerja (X2)**

Orientasi Kerja adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan. Ingham (2012).

<sup>101</sup> Akhmad Mujahidin, *Ekonomi Islam*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hlm.

Orientasi terdiri dari dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh French<sup>102</sup>, yaitu :

g. Pendekatan Partisipatif

Suatu proses kegiatan yang melibatkan berbagai pihak manajemen terkait, sehingga meningkatkan kemampuan pegawai pada segala keseluruhan proses orientasi. Adapun indikator pendekatan partisipatif, antara lain:

7) Kontribusi

8) Komitmen

9) Keahlian

h. Sambutan Hangat

Suatu perlakuan dari pihak perusahaan kepada pegawai baru untuk menunjukkan sikap gembira atas kedatangannya. Adapun indikator sambutan hangat, antara lain:

11) Keramahan

12) Kesantunan

13) Kesopanan

14) Tanggungjawab

15) Kecermatan

i. Perhatian terhadap Pegawai

---

<sup>102</sup> French, W. *Human Resource Management*. (Boston : Houghton Mifflin Company French, 2012), hlm. 65.

Sikap peduli perusahaan terhadap pegawai dengan mendengarkan atau memenuhi apa yang mereka butuhkan. Adapun indikator perhatian terhadap pegawai, antara lain:

- 5) Kepedulian
- 6) Kerjasama

## 2) Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel terikat (*dependent variabel*) yaitu variabel yang dipengaruhi atau akibat dari perubahan variabel bebas.

### (a) Kinerja Pegawai (Y)

Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson adalah sebagai berikut<sup>103</sup>:

- k. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.
- l. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- m. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

---

<sup>103</sup> Robert L. Mathis-John H. Jackson. Human Resource Management. (Jakarta : Salemba Empat. 2006), hlm. 378



- n. Kehadiran, Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.
- o. Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

**Tabel. 3.2**  
**Variabel Operasional**

| Variable                        | Definisi  | Dimensi   | Skala   |
|---------------------------------|---|---|---------|
| Gaya Kepemimpinan Religius (X1) | Adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT.<br><br>Ahmad Ibrahim (2006)  | 1. Mencintai kebenaran dan hanya takut kepada Allah SWT<br>2. Menjaga amanah dan kepercayaan orang lain<br>3. Pandai bergaul dengan masyarakat (karyawan)<br>4. Memiliki semangat untuk maju dan semangat pengabdian<br>5. Bertanggungjawab dalam mengambil keputusan | Ordinal |
| Orientasi Kerja (X2)            | Orientasi Kerja adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan Ingham (2012) | 1. Pendekatan Partisipatif (Kontribusi, Keahlian, Komitmen)<br>2. Sambutan Hangat (Keramahan, Kesantunan, Kesopanan, Tanggungjawab, Kecermatan)<br>3. Perhatian terhadap Pegawai (kepedulian dan kerjasama)   | Ordinal |

|                     |   |   |         |
|---------------------|---|---|---------|
| Kinerja Pegawai (Y) | Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. ). Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Kehadiran</li> <li>5. Kemampuan bekerjasama</li> </ol> | Ordinal |
|---------------------|---|---|---------|

#### G. Teknik Analisis Data

Model analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi, yaitu studi mengenai ketergantungan satu variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (bebas), yang bertujuan untuk memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Sebelum melakukan pengujian pada instrument pengumpulan data adalah validitas dan realibilitas.

##### 1) Uji Validitas dan Realibilitas

Uji Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang

dilaporkan oleh peneliti.<sup>104</sup> Gunakan rumus korelasi produk momen dengan angka kasar (*raw score*).<sup>105</sup>

$$r_{xy} = \frac{n \sum_{i=1}^n X_i Y_i - \sum_{i=1}^n X_i \cdot \sum_{i=1}^n Y_i}{\sqrt{(n \sum_{i=1}^n X_i^2 - (\sum_{i=1}^n X_i)^2)(n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - (\sum_{i=1}^n Y_i)^2)}}$$

Dimana:

$r_{xy}$  : Koefisien validitas  
 $n$  : Jumlah peserta tes  
 $X$  : Skor masing-masing butir soal  
 $Y$  : Skor total

Bila  $r_{xy} \leq r_{tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa butir instrument tersebut tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

Apabila instrument pengumpulan data yang digunakan mampu untuk mengukur apa yang akan diukur, maka data yang dihasilkan dapat dinyatakan valid. Dalam melakukan pengujian ini, peneliti menggunakan metode komputerisasi SPSS.

Sedangkan realibilitas adalah salah satu alat ukur untuk menguji ketepatan data, dapat dikatakan realibilitas atau dapat dipercaya apabila alat ukur yang digunakan stabil, dapat diandalkan, dan dapat digunakan dalam peramalan. Artinya data yang dikatakan realibilitas adalah alat ukur yang digunakan bisa memberikan hasil yang sama walaupun digunakan berkali-kali oleh penelitian yang berbeda.

<sup>104</sup> Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 118.

<sup>105</sup> *Ibid.*, hlm.87.

Sugiyono berpendapat bahwa suatu instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.<sup>106</sup> Tes yang digunakan berbentuk uraian, maka untuk menentukan reliabilitas adalah menggunakan rumus *alpha cronbach*.<sup>107</sup>

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^n s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Koefisien reabilitas tes  
 $k$  = Jumlah butir pertanyaan  
 $\sum s_i^2$  = Jumlah varians skor dari tiap-tiap butir item  
 $s_t^2$  = Varian total

Rumus untuk menentukan nilai varians dari skor total dan varians setiap butir soal

$$\sum S_i^2 = s_{i1}^2 + s_{i2}^2 + s_{i3}^2 + \dots + s_{in}^2$$

$$s_i^2 = \frac{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{n}$$

Rumus untuk menentukan nilai variansi total

$$s_t^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

Dimana :

$x$  = Nilai skor yang dipilih  
 $n$  = Banyaknya jumlah siswa

**Tabel 3.3**  
**Kriteria Reliabilitas**

| Reabilitas (r11) | Kriteria      |
|------------------|---------------|
| 0,91-1,00        | Sangat tinggi |

<sup>106</sup>Sugiyono, *Op Cit.* hlm. 121

<sup>107</sup>Novalia dan Muhamad Syazali, *Olah Data Penelitian* (Bandar Lampung: Anugrah Utama Raharja, 2014), hlm.39

|           |               |
|-----------|---------------|
| 0,71-0,80 | Tinggi        |
| 0,41-0,70 | Sedang        |
| 0,21-0,40 | Rendah        |
| 0,00-0,20 | Sangat rendah |

Sumber : Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012

## 2) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Suatu penelitian apabila data tidak normal maka tidak dapat menggunakan statistic parametik. Distribusi dari rata-rata sampel hasil observasi akan mendekati normal bila jumlah individu sampel makin besar.

Data dikatakan tidak berdistribusi normal jika nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov*  $< \alpha = 0,05$  jika menggunakan rumus manual, sedangkan Uji Normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov SPSS 17 non-parametric test adalah *Asymp. Sig. (2-tailed) > 0,05* .

Adapun rumus manual adalah sebagai berikut:<sup>108</sup>

$$KD = 1,36 \frac{\sqrt{n_1+n_2}}{n_1 \cdot n_2}$$

Keterangan :

KD : Harga Kolmogrov-Smirnov

$n_1$  : Jumlah sampel yang diobservasi

$n_2$  : Jumlah sampel yang diharapkan

<sup>108</sup> Sugiyono, *Op.Cit.* hlm.66.

Metode normalitas ini menggunakan teknik statistic *kolmogorov-smirnov*, atau dikenal dengan uji K-S dan data dikatakan normal jika data mengikuti bentuk distribusi normal.<sup>109</sup> Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Untuk uji normalitas ini digunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ . Peneliti menggunakan Uji normalitas SPSS 17. Untuk melihat data distribusi secara normal atau tidak juga dapat dilihat pada grafik normal Q-Q Plot.

### 3) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis data ini dengan menggunakan statistik, yaitu menggunakan uji regresi linier berganda, yaitu digunakan untuk menguji signifikan atau tidak memiliki hubungan lebih dari dua variabel melalui koefisien regresinya.<sup>110</sup> Dalam penelitian ini, regresi linier berganda berperan sebagai teknik statistic yang digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan Religius, Orientasi Kerja terhadap kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus.

Rumus Regresi Linier Berganda adalah:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

#### Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai Pemerintahan Kabupaten Tanggamus

$b_0$  = Konstan

<sup>109</sup> Erwan Agus Purwanto dan Dyah Ratih Sulistastuti, *Metode Penelitian Kuantitatif Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*, (Yogyakarta: Gaya Media, 2017), hlm. 63.

<sup>110</sup> Iqbal Hasan, *Analisis Penelitian Data Dengan Statistik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 107.



$X_1$  = Gaya kepemimpinan Religius  
 $b_1$  = Koefisien regresi gaya kepemimpinan  
 $X_2$  = Orientasi Kerja  
 $b_2$  = Koefisien regresi orientasi kerja  
 $\varepsilon$  = Kesalahan pengganggu

Dalam mencari  $\varepsilon = \sqrt{1 - R^2}$

#### 4) Uji Hipotesis

##### 1) Uji F

Kemudian untuk mengukur keberartian dari koefisien regresi secara simultan, digunakan pengujian statistic. Uji F dengan formula sebagai berikut:<sup>111</sup>

$$Uji F = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana:

F = diperoleh dari table distribusi

K = jumlah variabel independen

$R^2$  = koefisien determinasi ganda

n = jumlah sampel

Dengan kaidah pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ), maka terbukti bahwa kedua variabel secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus. Dengan demikian hipotesis alternative (H1) diterima dan Hipotesis mula-mula (H0) ditolak.
- b) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ), maka terbukti bahwa kedua variabel secara simultan mempengaruhi kinerja

<sup>111</sup> Sudjana, *Metode Statistik*, (Bandung: PT. Tarsito, 2005), hlm. 387

pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus Dengan demikian hipotesis alternative (H1) ditolak dan hipotesis mula-mula (H0) diterima.<sup>112</sup>

Hipotesis Penelitian:

$H_1$  : Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Pegawai berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus

$H_0$  : Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Pegawai Tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tangga

## 2) Uji t

Guna mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas secara parsial atau variabel mana yang telah mempengaruhi kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus maka digunakan uji-t, dengan formulasi sebagai berikut:<sup>113</sup>

Dimana:

$$t = \sqrt{\frac{(n - 2)}{(1 - r^2)}}$$

t = observasi

n = banyak observasi

r = koefisien korelasi

dengan kaidah pengambilan keputusan sebagai berikut:

<sup>112</sup> Freddy Rangky, *Riset Pemasaran*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), hlm. 27.

<sup>113</sup> *Ibid.*, hlm. 33.

- a) Tingkat signifikansi yang akan digunakan adalah 0,05 dengan kriteria jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
- b) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Adapun untuk uji statistic tersebut adalah sebagai berikut:

- (a) Pengujian koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan

$H_1$  : Gaya kepemimpinan Religius berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus

$H_0$  : Gaya kepemimpinan Religius Tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus.

- (b) Pengujian koefisien regresi variabel Orientasi kerja

$H_1$  :Orientasi Kerja berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tanggamus

$H_0$  :Orientasi Kerja Tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Tangga

### 3) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pada model linier berganda ini, akan dilihat besarnya kontribusi untuk variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dengan melihat besarnya koefisien determinasi totalnya ( $R^2$ ). Jika ( $R^2$ ) yang diperoleh mendekati 1 (Satu), maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika ( $R^2$ ) makin mendekati 0 (Nol), maka semakin lemah

pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus koefisien kolerasi dan koefisien diterminasi adalah:<sup>114</sup>

$$R^2 = (r)^2 \times 100\%$$

Dimana:

r = Determinasi

n = Jumlah frekuensi

y = Variabel dependen

x = Variabel independen



---

<sup>114</sup> Sudjana, *Op.Cit*, hlm. 373.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pemerintahan kabupaten Tanggamus. Responden yang menjadi objek penelitian berjumlah 49 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan *accidental sampling*. Metode ini digunakan karena pegawai yang berada pada instansi yang berbeda di Kabupaten Tanggamus. Berdasarkan data dari 49 responden melalui kuesioner yang disebar didapat kondisi responden tentang umur, jenis kelamin, usia, status pekerjaan, tingkat pendidikan, lama kerja dan penghasilan. Kuesioner dibagikan dan diisi pada bulan Mei 2019.

Kuesioner diisi dengan memberikan tanda ceklist (√) pada pernyataan yang sudah tersusun. Pernyataan berbentuk positif dan negatif dan masing-masing pernyataan dicantumkan 5 pilihan yaitu “STS” Sangat Tidak Setuju, “SS” Setuju, “R” Ragu-ragu, “TS” Tidak Setuju dan “STS” Sangat Tidak Setuju dengan demikian responden hanya memilih salah satu pernyataan sesuai dengan apa yang dialami dan dirasakan. Dari hasil yang diperoleh dari profil yang dimuat pada instrumen penelitian dapat diketahui karakteristik responden pada penelitian ini, diantaranya adalah:

a) **Usia**

Karakteristik responden berdasarkan usia pada pegawai kabupaten Tanggamus ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| <b>Usia Responden</b>      | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase</b> |
|----------------------------|---------------|-------------------|
| <b>22-30 Tahun</b>         | <b>27</b>     | <b>55%</b>        |
| <b>31-40 Tahun</b>         | <b>19</b>     | <b>38%</b>        |
| <b>41-50 Tahun</b>         | <b>3</b>      | <b>7%</b>         |
| <b>Lebih dari 50 Tahun</b> | <b>0</b>      | <b>0%</b>         |
| <b>Total</b>               | <b>49</b>     | <b>100%</b>       |

*Sumber: Data Diolah, 2019*

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh data bahwa pegawai yang berada di Pemerintahan Kabupaten Tanggamus yang diambil dalam sampel penelitian mayoritas

b) **Jenis Kelamin**

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| <b>Jenis Kelamin</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase</b> |
|----------------------|---------------|-------------------|
| <b>Laki-laki</b>     | <b>28</b>     | <b>57%</b>        |
| <b>Perempuan</b>     | <b>21</b>     | <b>43%</b>        |
| <b>Total</b>         | <b>49</b>     | <b>100%</b>       |

*Sumber: Data Diolah, 2019*

c) **Pendidikan**

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**



| Pendidikan Terakhir | Jumlah    | Persentase  |
|---------------------|-----------|-------------|
| SMA/SMK             | 25        | 51%         |
| D3                  | 8         | 16%         |
| S1                  | 15        | 30%         |
| S2                  | 1         | 3%          |
| <b>Total</b>        | <b>49</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Diolah, 2019

d) **Lama Bekerja**

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

| Lama Kerja          | Jumlah    | Persentase  |
|---------------------|-----------|-------------|
| Kurang dari 1 Tahun | 2         | 4%          |
| Antara 2-10 Tahun   | 41        | 84%         |
| Antara 11-20 Tahun  | 5         | 10%         |
| Lebih dari 21 Tahun | 1         | 2%          |
| <b>Total</b>        | <b>49</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Diolah, 2019

e) **Status Pekerjaan**

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan**

|                | Jumlah    | Persentase  |
|----------------|-----------|-------------|
| Pegawai Negeri | 7         | 14%         |
| Honorar        | 42        | 86%         |
| <b>Total</b>   | <b>49</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Diolah, 2019

f) **Penghasilan**

**Tabel 4.6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan**

|                      | Jumlah    | Persentase  |
|----------------------|-----------|-------------|
| < Rp. 500.000        | 0         | 0%          |
| 500.000- 1.000.000   | 5         | 10%         |
| 1000.000-3000.000    | 41        | 84%         |
| 3000.000-5.000.000   | 1         | 2%          |
| 5.000.000-10.000.000 | 2         | 4%          |
| <b>Total</b>         | <b>49</b> | <b>100%</b> |

*Sumber: Data Diolah, 2019*

2. **Uji Instrumen Penelitian**a) **Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk memeriksa apakah butir instrumen pernyataan telah valid dan sah untuk mengukur apa yang akan diukur. Uji validitas dilakukan untuk mengoreksi dan mengetahui apakah dari masing-masing pernyataan yang ada pada kuesioner dengan jumlah dari setiap variabel dapat layak digunakan untuk dijadikan pengambilan data. Dengan kata lain validitas berkaitan dengan ketepatan dengan alat ukur dengan instrumen yang valid akan menghasilkan data yang valid juga. Atau dapat juga dikatakan bahwa jika data yang dihasilkan dari sebuah instrumen valid maka instrumen tersebut juga valid. Hasil validitas instrumen disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.7 Validitas Instrumen Kinerja Pegawai**

| No | $r_{hitung}$ | $r_{tabel}$ | Keterangan |
|----|--------------|-------------|------------|
|----|--------------|-------------|------------|

|                 |          |        |       |
|-----------------|----------|--------|-------|
| Angket Butir 1  | 0,536642 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 2  | 0,71414  | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 3  | 0,52495  | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 4  | 0,65675  | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 5  | 0,47829  | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 6  | 0,570984 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 7  | 0,573808 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 8  | 0,423342 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 9  | 0,493707 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 10 | 0,386089 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 11 | 0,548967 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 12 | 0,568177 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 13 | 0,545468 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 14 | 0,49375  | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 15 | 0,513109 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 16 | 0,48373  | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 17 | 0,486396 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 18 | 0,567312 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 19 | 0,722013 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 20 | 0,545002 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 21 | 0,54579  | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 22 | 0,577597 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 23 | 0,610823 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 24 | 0,661487 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 25 | 0,646199 | 0,3494 | Valid |

Sumber: Data Diolah, 2019

**Tabel 4.8 Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan**

| No              | $r_{hitung}$ | $r_{tabel}$ | Keterangan |
|-----------------|--------------|-------------|------------|
| Angket Butir 1  | 0,50783      | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 2  | 0,558731     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 3  | 0,468417     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 4  | 0,760886     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 5  | 0,586928     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 6  | 0,627119     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 7  | 0,662193     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 8  | 0,453744     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 9  | 0,572409     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 10 | 0,546518     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 11 | 0,690442     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 12 | 0,537773     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 13 | 0,561097     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 14 | 0,487706     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 15 | 0,493721     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 16 | 0,607832     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 17 | 0,565302     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 18 | 0,560893     | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 19 | 0,57658      | 0,3494      | Valid      |
| Angket Butir 20 | 0,506467     | 0,3494      | Valid      |

|                 |          |        |       |
|-----------------|----------|--------|-------|
| Angket Butir 21 | 0,520755 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 22 | 0,617169 | 0,3494 | Valid |
| Angket Butir 23 | 0,5825   | 0,3494 | Valid |

*Sumber: Data Diolah, 2019*



**Tabel 4.9 Validitas Instrumen Orientasi Kerja**

| No              | Rhitung  | rtabel | Keterangan |
|-----------------|----------|--------|------------|
| Angket Butir 1  | 0,562904 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 2  | 0,460132 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 3  | 0,393402 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 4  | 0,619638 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 5  | 0,68338  | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 6  | 0,728626 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 7  | 0,647327 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 8  | 0,536048 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 9  | 0,746193 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 10 | 0,691847 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 11 | 0,477199 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 12 | 0,616109 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 13 | 0,617129 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 14 | 0,464517 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 15 | 0,606785 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 16 | 0,613616 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 17 | 0,681621 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 18 | 0,612345 | 0,3494 | Valid      |
| Angket Butir 19 | 0,65264  | 0,3494 | Valid      |

Sumber: Data Diolah, 2019

#### **b) Reliabilitas**

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan bantuan program SPSS dapat dilihat dari nilai Cronbach's Alpha. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika



Cronbach's Alpha > rtabel, yang mana rtabel yaitu 0,250. Untuk hasil uji reabilitas sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Reliabilitas Instrumen**

| Variabel                 | Cronbach's Alpha | Keterangan                 |
|--------------------------|------------------|----------------------------|
| <b>Gaya Kepemimpinan</b> | 0,899            | Reliabilitas Sangat Tinggi |
| <b>Orientasi Kerja</b>   | 0,897            | Reliabilitas Sangat Tinggi |
| <b>Kinerja Karyawan</b>  | 0,902            | Reliabilitas Sangat Tinggi |

*Sumber: Data Diolah, 2019*

## **B. Analisis Data Hasil Penelitian**

Deskripsi data hasil penelitian ini dianalisis untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Tanggamus. Hasil penelitian dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Indikator Gaya Kepemimpinan (X1)**

Gaya kepemimpinan dijelaskan dengan beberapa indikator yakni mencintai kebenaran dan hanya takut kepada Allah SWT, Menjaga amanah dan kepercayaan orang lain, pandai bergaul dengan masyarakat, memiliki semangat untuk maju dan pengabdian, Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan. Dari hasil penelitian diperoleh data persentase setiap indikator sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Persentase Indikator Gaya Kepemimpinan**

| No | Indikator  | Persentase |
|----|--|------------|
| 1  | Mencintai Kebenaran Dan Hanya Takut Kepada Allah SWT | 80%        |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 2 | Menjaga Amanah Dan Kepercayaan Orang Lain   | 79% |
| 3 | Pandai Bergaul Dengan Masyarakat            | 84% |
| 4 | Memiliki Semangat Untuk Maju Dan Pengabdian | 80% |
| 5 | Bertanggung Jawab Dalam Mengambil Keputusan | 74% |

*Sumber: Data Diolah, 2019*

Pada tabel terlihat bahwa indikator mencintai kebenaran dan hanya takut kepada Allah SWT sebesar 80%, Menjaga amanah dan kepercayaan orang lain sebesar 79%, pandai bergaul dengan masyarakat sebesar 84%, memiliki semangat untuk maju dan pengabdian sebesar 80%, Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan sebesar 74%.

## 2. Indikator Orientasi Kerja (X2)

Orientasi kerja diberikan kepada pegawai agar mampu mengenal dan beradaptasi dengan kantor. Orientasi kerja juga dapat mengetahui dan menganalisis sistem kerja pegawai. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru dimana menjadi tempat penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku bagi pada pegawai baru. Orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijakan-kebijakannya, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan pada rekan kerja.

Orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Berikut ini persentase hasil penelitian setiap indikator dari variabel orientasi kerja:

**Tabel 4.12 Persentase Indikator Orientasi Kerja**

| No | Indikator                  | Persentase |
|----|----------------------------|------------|
| 1  | Pendekatan Partisipatif    | 81%        |
| 2  | Sambutan Hangat            | 79%        |
| 3  | Perhatian Terhadap Pegawai | 78%        |

*Sumber: Data Diolah, 2019*

Diketahui bahwa indikator pendekatan partisipatif memiliki persentase sebesar 81%, Sambutan hangat sebesar 79% dan perhatian terhadap pegawai 78%.

### **3. Indikator Kinerja Pegawai (Y)**

Kinerja (*Performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan seseorang yang dicapai

berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job requirement*). Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil pekerjaan seseorang berdasarkan tujuan organisasi yang dapat berupa produk/barang dan jasa.

Hasil persentase indikator kinerja pegawai disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.13**  
**Persentase Indikator Kinerja Pegawai**

| No | Indikator              | Persentase |
|----|------------------------|------------|
| 1  | Kuantitas              | 83%        |
| 2  | Kualitas               | 79%        |
| 3  | Ketepatan Waktu        | 78%        |
| 4  | Kehadiran              | 81%        |
| 5  | Kemampuan Bekerja Sama | 80%        |

*Sumber: Data Diolah, 2019*

Dari data tersebut terlihat bahwa indikator kuantitas memiliki persentase sebesar 83%, kualitas sebesar 79%, ketepatan waktu sebesar 78%, Kehadiran sebesar 81% dan kemampuan bekerja sama sebesar 80%.

### C. Analisis Data

#### 1. Persamaan Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan hubungan antara satu variabel dependen dengan lebih dari satu variabel independen. Persamaan regresi linier berganda  $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$ . Hasil analisis data dengan menggunakan program SPSS versi 17.0 diperoleh hitungan sebagai berikut :

**Tabel 4.14. Persamaan Regresi Linier Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |       |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)      | 11.096                      | 6.239      |                           | 1.779 | .082 |              |         |      |                         |       |
| GAYA_KEPEMIMPINAN | .532                        | .141       | .535                      | 3.775 | .000 | .833         | .486    | .289 | .292                    | 3.430 |
| ORIENTASI_KERJA   | .348                        | .139       | .354                      | 2.500 | .016 | .805         | .346    | .191 | .292                    | 3.430 |

a. Dependent Variable: KINERJA\_PEGAWAI

Sumber: Data Diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas diperoleh koefisien untuk variabel bebas  $X_1 = 0,532$ ,  $X_2 = 0,348$  dan  $a$  sebagai konstanta sebesar 11.096 sehingga model regresi yang diperoleh adalah:  $Y = 11.096 + 0.532 X_1 + 0.348 X_2$ .

Dimana:

$Y$  = Kinerja Pegawai

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Orientasi Kerja

Dari persamaan regresi linier berganda di atas dapat diartikan dan diambil keputusan sebagai berikut :

- (1) Konstanta sebesar 11.096 menyatakan bahwa jika variabel independen nilainya adalah 0 (nol), maka Kinerja Pegawai 11.096
- (2) Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0.532. menyatakan bahwa jika variabel Gaya Kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar 1% maka Kinerja

Pegawai akan naik sebesar 0.532. Berarti dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

- (3) Koefisien regresi Orientasi Kerja (X2) sebesar 0.354 menyatakan bahwa jika variabel Orientasi Kerja mengalami kenaikan sebesar 1% maka Kinerja Pegawai akan naik sebesar 0.354. Berarti dapat disimpulkan bahwa variabel Orientasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

### 1) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai adjusted R square sebagaimana dapat dilihat pada tabel

**Tabel 4.15. Koefisien Determinasi**

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| 1     | .855 <sup>a</sup> | .731     | .719              | 2.74611                    | .731              | 62.415   | 2   | 46  | .000          | 1.492         |

a. Predictors: (Constant), ORIENTASI\_KERJA, GAYA\_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA\_PEGAWAI

Sumber: Data Diolah, 2019

Dari tabel diatas diketahui bahwa besar koefisien korelasi adalah sebesar 0.719. Jadi dapat disimpulkan bahwa korelasi variabel dependen dengan variabel independen kuat. Koefisien determinasi R Square atau kemampuan Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Kerja, dalam menjelaskan atau memprediksi

Kinerja Pegawai sebesar 71,9% hal ini berasal dari  $R^2 \times 100$  ( $0.855^2 \times 100$ ) . Hal ini berarti variabel variabel independen yakni gaya kepemimpinan dan orientasi kerja berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 71,9% sedangkan 28,1% sisanya dipengaruhi faktor lain.

## 2) Uji Parsial (T Test)

Uji t adalah sarana pengujian untuk mengetahui apakah variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

**Tabel 4.16. Uji Parsial (T Test)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |       |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)      | 11.096                      | 6.239      |                           | 1.779 | .082 |              |         |      |                         |       |
| GAYA_KEPEMIMPINAN | .532                        | .141       | .535                      | 3.775 | .000 | .833         | .486    | .289 | .292                    | 3.430 |
| ORIENTASI_KERJA   | .348                        | .139       | .354                      | 2.500 | .016 | .805         | .346    | .191 | .292                    | 3.430 |

a. Dependent Variable: KINERJA\_PEGAWAI

Sumber: Data Diolah, 2019

### a) Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan(X1) dengan Kinerja Pegawai (Y )

Uji hipotesis atau uji pengaruh berfungsi untuk mengetahui apakah koefisien regresi itu signifikan atau tidak.



**Ho = Tidak ada pengaruh Positif Gaya Kepemimpinan(X1) dengan Kinerja Pegawai (Y )**

**H1 = ada pengaruh Positif Gaya Kepemimpinan(X1) dengan Kinerja Pegawai (Y)**

Hasil pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,775 > 2,01$ ) dan variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan signifikansi 0.000. Dengan menggunakan batas signifikansi 0.05, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05. Dengan arah koefisien positif, dengan demikian diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.

**b) Uji Hipotesis Orientasi Kerja (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y )**

Uji hipotesis atau uji pengaruh berfungsi untuk mengetahui apakah koefisien regresi itu signifikan atau tidak.

**Ho = Tidak ada pengaruh Positif Orientasi Kerja (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y )**

**H1 = ada pengaruh Positif Orientasi Kerja (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y)**

Hasil pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,500 > 2,01$ ) dan variabel Orientasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan signifikansi 0.016. Dengan menggunakan batas signifikansi 0.05, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05. Dengan arah koefisien positif, dengan demikian diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Orientasi Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.

### 3) Uji Simultan

**$H_0$  = Tidak Ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Dan Orientasi Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

**$H_1$  = Ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Dan Orientasi Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

**Tabel 4.17. Uji Simultan Semua Variabel**

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 941.354        | 2  | 470.677     | 62.415 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 346.891        | 46 | 7.541       |        |                   |
|       | Total      | 1288.245       | 48 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), ORIENTASI\_KERJA, GAYA\_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA\_PEGAWAI

Sumber: Data Diolah, 2019

Terdapat pengaruh nyata (signifikan) variabel Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Kerja pada variabel bebas Kinerja Pegawai. Terlihat bahwa  $F_{hitung} = 62.415$  dan  $F_{tabel} = 3.1995$  (dari signifikansi 0.05 dan  $df_1 = 2$   $df_2 = 46$ ) . Sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi / probabilitas  $0.000 < 0.005$  maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel Kinerja Pegawai.

Kesimpulan: Dengan tingkat kepercayaan 95 % dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan terbukti secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat sehingga ada pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Orientasi Kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y).

### D. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh dari gaya kepemimpinan dan orientasi kerja terhadap kinerja pegawai di pemerintah kabupaten Tanggamus. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil analisis bahwa:

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil olah data SPSS didapat sebuah data dan mampu membuktikan hipotesis secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan dengan indikator mencintai kebenaran dan hanya takut kepada Allah SWT, Menjaga amanah dan kepercayaan orang lain, pandai bergaul dengan masyarakat, memiliki semangat untuk maju dan pengabdian, Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini tentu menjadi kajian utama dalam meningkatkan kinerja pegawai bahwa pemimpin yang positif, kreatif, religius dan visioner serta tanggung jawab mampu meningkatkan kinerja pegawai secara positif. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang positif memiliki nilai tambah sebagai seorang individu yang memiliki kepribadian yang mampu memotivasi orang lain untuk bisa meningkatkan semangat dan kinerja secara terarah dan positif.

Beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya pengaruh yang signifikan pada etos gaya kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan tersebut, disebabkan karena berdasarkan data-data yang diperoleh di lapangan diketahui bahwa karyawan selama ini bekerja berorientasi tingkat pemahaman spiritual sehingga dalam pengelolaan sumber daya manusia pada sekretariat kabupaten Tanggamus lebih menekankan pada gaya kepemimpinan islami yang didasarkan

pada Al-Qur'an dan Hadits agar produktivitas kerja karyawan dapat menunjang kepuasan pelanggan, serta mempengaruhi kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Psikologis dan jiwa seseorang mempengaruhi keputusan yang harus dibuatnya. *Spiritual leadership significantly correlated with leadership effectiveness, as assessed by their staff, was significant after controlling for organization variables (organization size and growth) and personality.*<sup>115</sup>

## 2. Pengaruh Orientasi Kerja dengan Kinerja pegawai

Setiap pegawai memiliki orientasi kerja yang berbeda hal ini merupakan salah satu kebijakan yang disesuaikan dengan instansi. Orientasi kerja ialah suatu konsep yang dapat meningkatkan harmonisasi dalam bekerja dan mampu meningkatkan kinerja individu setiap pegawai. Pada penelitian yang dilakukan di Kabupaten Tanggamus diperoleh hasil bahwa ternyata orientasi kerja dengan indikator pendekatan partisipatif, sambutan yang hangat dan perhatian terhadap pegawai mampu secara positif dan signifikan meningkatkan kinerja pegawai pemerintah di Kabupaten Tanggamus.

Indikator yang terdapat dalam orientasi kerja tersebut mampu membantu karyawan untuk membentuk diri dan menjadi salah satu pengaruh kinerjanya. Hal ini karena pada dasarnya manusia membutuhkan perlakuan setara dan keinginan untuk saling menghargai terlepas dari apakah ia memiliki posisi sebagai bawahan

---

<sup>115</sup> Joseph Yosi Amram. He Contribution Of Emotional And Spiritual Intelligences To Effective Business Leadership. A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy In Clinical Psychology Institute Of Transpersonal Psychology Palo Alto, California January 15, 2009

atau pimpinan. Sikap hangat yang ditunjukkan mampu memberikan efek positif terhadap kinerja yang dilakukan oleh pegawai.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Kerja Terhadap Kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama gaya kepemimpinan dan orientasi kerja mampu memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh yang telah dianalisis menunjukkan koefisien determinasi sebesar 71,9%. 28,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Faktor lain tersebut seperti insentif (tunjangan), bonus, motivasi kerja, ketersediaan peralatan dan barang, lingkungan kerja, *job description* dan tanggung jawab, visi, misi, dan budaya organisasi, sistem komunikasi, pelatihan dan pengembangan diri serta kompleksitas tugas.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eunike Anggie Pio dan Greis Sendow bahwa Pengaruh secara bersama Gaya Kepemimpinan Visioner, Kompensasi Tidak Langsung dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh sebesar 82,7%. Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel terkuat yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan orientasi kerja menempati urutan kedua dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Berbagai pembahasan mengenai gaya kepemimpinan dan orientasi kerja tentunya memberikan ruang tersendiri dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai. Menemukan sosok pemimpin yang Religius, Positif, Visioner, Disiplin

dan Ramah merupakan sebuah tantangan tersendiri. Bahwa tak jarang pembentukan karakter pemimpin yang mumpuni membutuhkan waktu dan pengalaman yang cukup lama. Di dalam Islam konsep kepemimpinan sering disebut dengan khalifah yang berarti wakil. Namun kemudian mengalami pergeseran dengan masuknya kata amir atau penguasa. Oleh sebab itu kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia sering diasumsikan sebagai pemimpin formal. Akan tetapi, apabila merujuk kepada firman Allah swt. Dalam surat al Baqarah ayat 30 yaitu :



Artinya: "ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Maka kedudukan nonformal dari seorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi adalah penciptaan Nabi Adam a.s. yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi dan meliputi tugas menyeru orang lain berbuat amar ma'ruf dan mencegah perbuatan mungkar. Ayat ini mengisyaratkan bahwa, pada prinsipnya boleh-boleh saja seseorang memohon kepada Allah agar dijadikan imam (pemimpin). Karena ia memohon

kepada Allah maka harus menjalankan kepemimpinannya sesuai kemauan Allah. Yang dilarang adalah orang-orang meminta jabatan dan tidak dapat menjalankan, karena tidak mempunyai potensi dan kemampuan.

Kemudian dalam rangka memahami dasar konseptual kepemimpinan dalam perspektif Islam paling tidak harus digunakan tiga pendekatan yaitu normatif, historis dan teoritis. Dasar konseptual kepemimpinan Islam secara normatif bersumber pada al-Qur'an dan Hadis yang terbagi atas empat prinsip pokok yakni: 1) Prinsip tanggung jawab dalam organisasi Dalam Islam telah digariskan bahwa setiap manusia adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan tersebut ia dituntut bertanggung jawab. Tanggung jawab disini adalah substansi utama yang harus dipahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia-siakan. 2) Prinsip Etika Keadilan Untuk menjaga keseimbangan kepentingan, maka asas keadilan harus benar-benar dijaga agar tidak muncul stigmastigma ketidakadilan seperti kelompok marginal dan lain-lain. 3) Prinsip Kesederhanaan Rasulullah menegaskan bahwa seorang pemimpin harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani.

Pendekatan Historis dimana Al-Qur'an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran dan bahan perenungan bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan lahir pemimpin-pemimpin Islam yang memiliki sifat sidik, amanah, fathonah, tabligh, dan lain-lain, sebagai syarat keberhasilannya dalam memimpin. Kisah-kisah dalam al-Qur'an, Hadis,



sirah nabawiyah serta sirah sahabat telah memuat berbagai pesan moral yang tak ternilai harganya.

Pendekatan Teoritis Ideologi Islam adalah ideologi terbuka dan dialektis. Hal ini mengandung arti walaupun dasar-dasar konseptual yang ada sudah sempurna, namun Islam tidak menutup kesempatan untuk mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran-pemikiran dari luar selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah. Pengembangan ilmu pengetahuan, kerangka manajemen Islam selama berada dalam koridor ilmiah tentunya sangat dianjurkan mengingat kompleksitas permasalahan dari zaman ke zaman akan selalu bertambah. Sejarah Islam pun mencatat dalam setiap zaman selalu lahir pembaharu-pembaharu pemikiran Islam yang membangun dasar dasar konseptual yang relevan dengan zamannya.

Pembentukan karakter diri yang mampu memberikan motivasi kepada orang lain juga merupakan nilai tambah dari sosok seorang pemimpin. Menciptakan situasi kerjasama yang baik dan selaras dalam mencapai tujuan bersama. Dimana kepemimpinan sendiri merupakan bagian yang krusial dalam sebuah lembaga. Memimpin bukan hal yang mudah untuk itu Allah SWT berfirman dalam QS al An'am Ayat 165:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

*Artunya: “dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat,*

*untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”*

Dalam Q.S Al An'am ayat 165 tersebut. Allah SWT telah telah menurunkan seorang pemimpin bagi suatu bangsa. Manusia menjadi seorang pemimpin bagi manusia lain. Ia memegang tanggung jawab yang besar, apakah mampu melaksanakan tugas dengan baik atau malah sewenang-wenang atas kekuasaan dan bawahannya hal tersebut akan dipertanggung jawabkan dihadapan Allah SWT dengan tidak kurang suatu apapun.

Jika seorang pemimpin mampu membawa perubahan positif dan melaksanakan kewajibannya dengan baik hal ini tentunya akan sangat berpengaruh bagi bawahannya, dimana sikap saling menghargai, menghormati sesama manusia tanpa pandang akan jabatan, pangkat dan posisi menjadikan seorang pemimpin yang mampu membawa perubahan positif bagi setiap pegawai yang dipimpinnya. Menjadi pemimpin bukan hanya memberikan perintah melainkan juga memegang tanggung jawab akan kesalahan yang dibuat oleh pegawai. Kepemimpinan yang solid akan membentuk team yang solid pula.

Dalam sistem ketenagakerjaan yang terdapat di sekretariat kabupaten Tanggamus lebih menekankan kepada kualitas dari kinerja pegawai itu sendiri. Berbagai pekerjaan dan layanan yang diberikan kepada masyarakat didasarkan kepada aspek kebutuhan. Sekretariat Kabupaten Tanggamus Pimpinan selalu memberikan saran kepada para pegawai untuk selalu memberikan yang terbaik serta memanfaatkan waktu seefisien mungkin dalam meningkatkan kinerja dan layanan kepada masyarakat. Dalam mengerjakan pekerjaan pimpinan bersungguh-

seolah-olah gopoh (terburu-buru, tidak tenang), padahal sebenarnya itu karena kesungguhan.

Berdasarkan karakteristik psikologis kepemimpinan pimpinan sekretaris kabupaten Tanggamus menunjukkan pribadi yang tenang, santai, sabar, teliti, tidak mudah terpengaruh, dan kesadaran diri yang tinggi. Kepribadian yang ditampilkan adalah pribadi yang tidak terburu-buru, tenang, tidak mudah dipengaruhi, dan setia. Menampilkan pribadi tidak mudah terpengaruh oleh kesan orang lain, adanya kesadaran dalam diri yang ditunjukkan dengan sisi spiritual yang kuat, dan banyak mewujudkan peristiwa kejiwaan dengan tindakan nyata.

Sekretaris Daerah memiliki sisi religius yang tinggi. Pimpinan selalu berupaya meneladani sifat-sifat Nabi Muhammad dalam memimpin. Memberikan nasihat kepada para bawahannya untuk bekerja secara ikhlas dan selalu menunaikan ibadah. Bertindak dan berucap berupaya berlandaskan pada hadist yang berkaitan dengan apa yang disampaikan. Selain itu, berusaha untuk tidak menyalahkan orang lain apabila perintah yang diberikan kepada bawahan tidak dapat dilaksanakan sesuai dengan harapan.

Gaya kepemimpinan yang baik akan membentuk suasana kantor yang juga baik. Hal ini baik bagi perkembangan dan proses pengenalan bagi pegawai baru yang akan menjadi anggota bagian dari sebuah team. Orientasi kerja dalam sebuah lembaga menjadi sebuah penentu bagaimana pegawai dapat bertahan dan mampu meningkatkan performa dalam kinerjanya. Orientasi kerja memiliki manfaat agar dapat mengurangi kecemasan pegawai, karyawan baru bisa memperlajari tugasnya dengan lebih baik, karyawan memiliki ekspektasi yang lebih realitis mengenai pekerjaannya, mencegah pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang kurang mendukung, karyawan baru menjadi lebih mandiri dalam

melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai dapat bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan dalam pemerintahan atau sebuah lembaga administratif. Program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru untuk dapat menyesuaikan diri dan juga memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja memiliki peran penting dalam proses kinerja yang akan mereka hadapi di masa mendatang.

Berdasarkan hasil penelitiannya WawoRuntu menyimpulkan bahwa faktor-faktor kepribadian seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi kesuksesannya dalam memimpin organisasi adalah pembawa perubahan, komunikasi, kepemimpinan dalam pekerjaan, jejaring, pengembang orang lain, pengaruh, kerja kelompok, keragaman, pemakaian bahasa daerah, komitmen, kedisiplinan, menguasai teknologi informasi, keteladanan, kepamrihan kerja, keoptimisan, tindakan saling mengasihi, dan kekonsistenan. Selain itu, motivasi bawahan merupakan hal penting yang harus diketahui oleh seorang pemimpin, agar pemimpin dapat mempengaruhi mereka untuk ikut dalam program perubahan organisasi yang digagas oleh seorang pemimpin.<sup>116</sup> *A better understanding of the change agent's psychological motivations and her/his collaboration with other employees may contribute to the understanding of how to increase the social propinquity within companies. Leadership involves motivating others to work*

---

<sup>116</sup> Bob WawoRuntu, Determinan Kepemimpinan. Makara, Sosial Humaniora, Vol. 7, No. 2, Desember 2003

*collaboratively in the pursuit of a common goal.*<sup>117</sup>. *Leaders emerge in a system that also involves willing followers and groups, express core values, display creativity and resilience, and in a sense are performance artists.*<sup>118</sup> *A systems model of leadership, provides an understanding of leadership as a set of decision processes embodying wisdom, intelligence, and creativity, as well as other higher cognitive processes.*<sup>119</sup>

Kepemimpinan profetik yang dilakukan dapat dilihat dari cara dalam bertindak dan mengambil keputusan, dimana pimpinan selalu meneladani kepemimpinan yang dilakukan oleh Rasulullah Muhammad. Keteladanan yang dapat diambil dari Rasulullah Muhammad adalah kuatnya iman, berani, sabar, tabah, dan berakhlak mulia. Berbagai upaya yang dilakukan pimpinan dalam mencapai tujuan. Adapun diantaranya adalah bekerja dengan ikhlas, tidak marah ketika ada bawahan yang mengecewakan, memberikan nasihat, dan motivasi melalui hadist-hadist. Sebagaimana dalam konteks organisasi pendidikan Islam, kepemimpinan merupakan suatu proses dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama sesuai etikquranik.

---

<sup>117</sup> Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>

<sup>118</sup> Warren Bennis, The Challenges of Leadership in the Modern World. American Psychological Association 0003-066X/07/\$12.00 Vol. 62, No. 1, 2-5 DOI: 10.1037/0003-066X.62.1.2

<sup>119</sup> Robert J. Sternberg. A Systems Model of Leadership. American Psychological Association 0003-066X/07/\$12.00 Vol. 62, No. 1, 34 – 42. January 2007. DOI: 10.1037/0003-066X.62.1.34

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

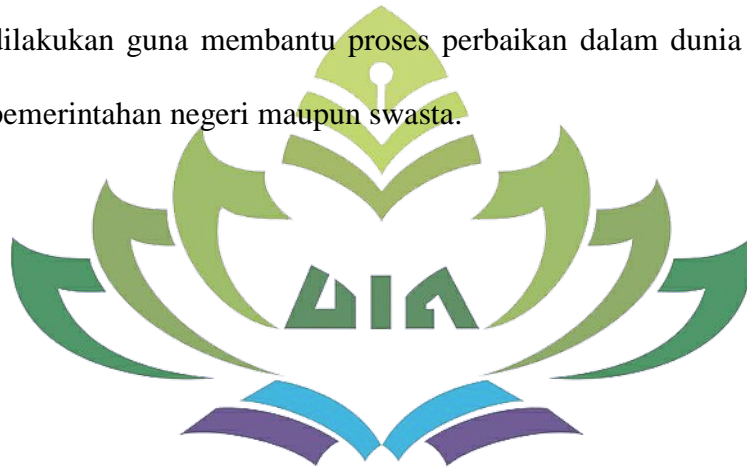
#### A. Kesimpulan

1. Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,775 > 2,01$ ) dan signifikansi 0.000. Dengan menggunakan batas signifikansi 0.05, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05. Dengan arah koefisien positif, dengan demikian diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.
2. Variabel Orientasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,500 > 2,01$ ) dan signifikansi 0.016. Dengan menggunakan batas signifikansi 0.05, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05. Dengan arah koefisien positif, dengan demikian diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Orientasi Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.
3. Terdapat pengaruh nyata (signifikan) variabel Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Kerja pada variabel bebas Kinerja Pegawai. Terlihat bahwa  $F_{hitung} = 62.415$  dan  $F_{tabel} = 3.1995$  (dari signifikansi 0.05 dan  $df_1 = 2$   $df_2 = 46$ ) . Sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi / probabilitas  $0.000 < 0.005$  maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel Kinerja Pegawai. Sehingga  $H_0$  ditolak dan terbukti secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap

variabel terikat sehingga ada pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Orientasi Kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

## **B. Saran**

Penelitian ini hanya berfokus pada gaya kepemimpinan dan orientasi kerja terhadap kinerja pegawai, tidak membahas mengenai variabel lain yang mungkin juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Diharapkan pada penelitian selanjutnya peneliti dapat menganalisis berbagai kemungkinan variabel lain yang juga sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dilakukan guna membantu proses perbaikan dalam dunia kerja baik segi pemerintahan negeri maupun swasta.





# Tabel r (Koefisien Korelasi Sederhana)

$df = 1 - 200$



Tabel r untuk df = 1 - 50

| df = (N-2) | Tingkat signifikansi untuk uji satu arah |        |        |        |        |
|------------|--|--------|--------|--------|--------|
|            | 0.05                                     | 0.025  | 0.01   | 0.005  | 0.0005 |
|            | Tingkat signifikansi untuk uji dua arah  |        |        |        |        |
|            | 0.1                                      | 0.05   | 0.02   | 0.01   | 0.001  |
| 1          | 0.9877                                   | 0.9969 | 0.9995 | 0.9999 | 1.0000 |
| 2          | 0.9000                                   | 0.9500 | 0.9800 | 0.9900 | 0.9990 |
| 3          | 0.8054                                   | 0.8783 | 0.9343 | 0.9587 | 0.9911 |
| 4          | 0.7293                                   | 0.8114 | 0.8822 | 0.9172 | 0.9741 |
| 5          | 0.6694                                   | 0.7545 | 0.8329 | 0.8745 | 0.9509 |
| 6          | 0.6215                                   | 0.7067 | 0.7887 | 0.8343 | 0.9249 |
| 7          | 0.5822                                   | 0.6664 | 0.7498 | 0.7977 | 0.8983 |
| 8          | 0.5494                                   | 0.6319 | 0.7155 | 0.7646 | 0.8721 |
| 9          | 0.5214                                   | 0.6021 | 0.6851 | 0.7348 | 0.8470 |
| 10         | 0.4973                                   | 0.5760 | 0.6581 | 0.7079 | 0.8233 |
| 11         | 0.4762                                   | 0.5529 | 0.6339 | 0.6835 | 0.8010 |
| 12         | 0.4575                                   | 0.5324 | 0.6120 | 0.6614 | 0.7800 |
| 13         | 0.4409                                   | 0.5140 | 0.5923 | 0.6411 | 0.7604 |
| 14         | 0.4259                                   | 0.4973 | 0.5742 | 0.6226 | 0.7419 |
| 15         | 0.4124                                   | 0.4821 | 0.5577 | 0.6055 | 0.7247 |
| 16         | 0.4000                                   | 0.4683 | 0.5425 | 0.5897 | 0.7084 |
| 17         | 0.3887                                   | 0.4555 | 0.5285 | 0.5751 | 0.6932 |
| 18         | 0.3783                                   | 0.4438 | 0.5155 | 0.5614 | 0.6788 |
| 19         | 0.3687                                   | 0.4329 | 0.5034 | 0.5487 | 0.6652 |
| 20         | 0.3598                                   | 0.4227 | 0.4921 | 0.5368 | 0.6524 |
| 21         | 0.3515                                   | 0.4132 | 0.4815 | 0.5256 | 0.6402 |
| 22         | 0.3438                                   | 0.4044 | 0.4716 | 0.5151 | 0.6287 |
| 23         | 0.3365                                   | 0.3961 | 0.4622 | 0.5052 | 0.6178 |
| 24         | 0.3297                                   | 0.3882 | 0.4534 | 0.4958 | 0.6074 |
| 25         | 0.3233                                   | 0.3809 | 0.4451 | 0.4869 | 0.5974 |
| 26         | 0.3172                                   | 0.3739 | 0.4372 | 0.4785 | 0.5880 |
| 27         | 0.3115                                   | 0.3673 | 0.4297 | 0.4705 | 0.5790 |
| 28         | 0.3061                                   | 0.3610 | 0.4226 | 0.4629 | 0.5703 |
| 29         | 0.3009                                   | 0.3550 | 0.4158 | 0.4556 | 0.5620 |
| 30         | 0.2960                                   | 0.3494 | 0.4093 | 0.4487 | 0.5541 |
| 31         | 0.2913                                   | 0.3440 | 0.4032 | 0.4421 | 0.5465 |
| 32         | 0.2869                                   | 0.3388 | 0.3972 | 0.4357 | 0.5392 |
| 33         | 0.2826                                   | 0.3338 | 0.3916 | 0.4296 | 0.5322 |
| 34         | 0.2785                                   | 0.3291 | 0.3862 | 0.4238 | 0.5254 |
| 35         | 0.2746                                   | 0.3246 | 0.3810 | 0.4182 | 0.5189 |
| 36         | 0.2709                                   | 0.3202 | 0.3760 | 0.4128 | 0.5126 |
| 37         | 0.2673                                   | 0.3160 | 0.3712 | 0.4076 | 0.5066 |
| 38         | 0.2638                                   | 0.3120 | 0.3665 | 0.4026 | 0.5007 |
| 39         | 0.2605                                   | 0.3081 | 0.3621 | 0.3978 | 0.4950 |
| 40         | 0.2573                                   | 0.3044 | 0.3578 | 0.3932 | 0.4896 |
| 41         | 0.2542                                   | 0.3008 | 0.3536 | 0.3887 | 0.4843 |
| 42         | 0.2512                                   | 0.2973 | 0.3496 | 0.3843 | 0.4791 |
| 43         | 0.2483                                   | 0.2940 | 0.3457 | 0.3801 | 0.4742 |
| 44         | 0.2455                                   | 0.2907 | 0.3420 | 0.3761 | 0.4694 |
| 45         | 0.2429                                   | 0.2876 | 0.3384 | 0.3721 | 0.4647 |
| 46         | 0.2403                                   | 0.2845 | 0.3348 | 0.3683 | 0.4601 |
| 47         | 0.2377                                   | 0.2816 | 0.3314 | 0.3646 | 0.4557 |
| 48         | 0.2353                                   | 0.2787 | 0.3281 | 0.3610 | 0.4514 |
| 49         | 0.2329                                   | 0.2759 | 0.3249 | 0.3575 | 0.4473 |
| 50         | 0.2306                                   | 0.2732 | 0.3218 | 0.3542 | 0.4432 |

Tabel r untuk df = 51 - 100

| df = (N-2) | Tingkat signifikansi untuk uji satu arah |        |        |        |        |
|------------|--|--------|--------|--------|--------|
|            | 0.05                                     | 0.025  | 0.01   | 0.005  | 0.0005 |
|            | Tingkat signifikansi untuk uji dua arah  |        |        |        |        |
|            | 0.1                                      | 0.05   | 0.02   | 0.01   | 0.001  |
| 51         | 0.2284                                   | 0.2706 | 0.3188 | 0.3509 | 0.4393 |
| 52         | 0.2262                                   | 0.2681 | 0.3158 | 0.3477 | 0.4354 |
| 53         | 0.2241                                   | 0.2656 | 0.3129 | 0.3445 | 0.4317 |
| 54         | 0.2221                                   | 0.2632 | 0.3102 | 0.3415 | 0.4280 |
| 55         | 0.2201                                   | 0.2609 | 0.3074 | 0.3385 | 0.4244 |
| 56         | 0.2181                                   | 0.2586 | 0.3048 | 0.3357 | 0.4210 |
| 57         | 0.2162                                   | 0.2564 | 0.3022 | 0.3328 | 0.4176 |
| 58         | 0.2144                                   | 0.2542 | 0.2997 | 0.3301 | 0.4143 |
| 59         | 0.2126                                   | 0.2521 | 0.2972 | 0.3274 | 0.4110 |
| 60         | 0.2108                                   | 0.2500 | 0.2948 | 0.3248 | 0.4079 |
| 61         | 0.2091                                   | 0.2480 | 0.2925 | 0.3223 | 0.4048 |
| 62         | 0.2075                                   | 0.2461 | 0.2902 | 0.3198 | 0.4018 |
| 63         | 0.2058                                   | 0.2441 | 0.2880 | 0.3173 | 0.3988 |
| 64         | 0.2042                                   | 0.2423 | 0.2858 | 0.3150 | 0.3959 |
| 65         | 0.2027                                   | 0.2404 | 0.2837 | 0.3126 | 0.3931 |
| 66         | 0.2012                                   | 0.2387 | 0.2816 | 0.3104 | 0.3903 |
| 67         | 0.1997                                   | 0.2369 | 0.2796 | 0.3081 | 0.3876 |
| 68         | 0.1982                                   | 0.2352 | 0.2776 | 0.3060 | 0.3850 |
| 69         | 0.1968                                   | 0.2335 | 0.2756 | 0.3038 | 0.3823 |
| 70         | 0.1954                                   | 0.2319 | 0.2737 | 0.3017 | 0.3798 |
| 71         | 0.1940                                   | 0.2303 | 0.2718 | 0.2997 | 0.3773 |
| 72         | 0.1927                                   | 0.2287 | 0.2700 | 0.2977 | 0.3748 |
| 73         | 0.1914                                   | 0.2272 | 0.2682 | 0.2957 | 0.3724 |
| 74         | 0.1901                                   | 0.2257 | 0.2664 | 0.2938 | 0.3701 |
| 75         | 0.1888                                   | 0.2242 | 0.2647 | 0.2919 | 0.3678 |
| 76         | 0.1876                                   | 0.2227 | 0.2630 | 0.2900 | 0.3655 |
| 77         | 0.1864                                   | 0.2213 | 0.2613 | 0.2882 | 0.3633 |
| 78         | 0.1852                                   | 0.2199 | 0.2597 | 0.2864 | 0.3611 |
| 79         | 0.1841                                   | 0.2185 | 0.2581 | 0.2847 | 0.3589 |
| 80         | 0.1829                                   | 0.2172 | 0.2565 | 0.2830 | 0.3568 |
| 81         | 0.1818                                   | 0.2159 | 0.2550 | 0.2813 | 0.3547 |
| 82         | 0.1807                                   | 0.2146 | 0.2535 | 0.2796 | 0.3527 |
| 83         | 0.1796                                   | 0.2133 | 0.2520 | 0.2780 | 0.3507 |
| 84         | 0.1786                                   | 0.2120 | 0.2505 | 0.2764 | 0.3487 |
| 85         | 0.1775                                   | 0.2108 | 0.2491 | 0.2748 | 0.3468 |
| 86         | 0.1765                                   | 0.2096 | 0.2477 | 0.2732 | 0.3449 |
| 87         | 0.1755                                   | 0.2084 | 0.2463 | 0.2717 | 0.3430 |
| 88         | 0.1745                                   | 0.2072 | 0.2449 | 0.2702 | 0.3412 |
| 89         | 0.1735                                   | 0.2061 | 0.2435 | 0.2687 | 0.3393 |
| 90         | 0.1726                                   | 0.2050 | 0.2422 | 0.2673 | 0.3375 |
| 91         | 0.1716                                   | 0.2039 | 0.2409 | 0.2659 | 0.3358 |
| 92         | 0.1707                                   | 0.2028 | 0.2396 | 0.2645 | 0.3341 |
| 93         | 0.1698                                   | 0.2017 | 0.2384 | 0.2631 | 0.3323 |
| 94         | 0.1689                                   | 0.2006 | 0.2371 | 0.2617 | 0.3307 |
| 95         | 0.1680                                   | 0.1996 | 0.2359 | 0.2604 | 0.3290 |
| 96         | 0.1671                                   | 0.1986 | 0.2347 | 0.2591 | 0.3274 |
| 97         | 0.1663                                   | 0.1975 | 0.2335 | 0.2578 | 0.3258 |
| 98         | 0.1654                                   | 0.1966 | 0.2324 | 0.2565 | 0.3242 |
| 99         | 0.1646                                   | 0.1956 | 0.2312 | 0.2552 | 0.3226 |
| 100        | 0.1638                                   | 0.1946 | 0.2301 | 0.2540 | 0.3211 |

Tabel r untuk df = 101 - 150

| df = (N-2) | Tingkat signifikansi untuk uji satu arah |        |        |        |        |
|------------|--|--------|--------|--------|--------|
|            | 0.05                                     | 0.025  | 0.01   | 0.005  | 0.0005 |
|            | Tingkat signifikansi untuk uji dua arah  |        |        |        |        |
|            | 0.1                                      | 0.05   | 0.02   | 0.01   | 0.001  |
| 101        | 0.1630                                   | 0.1937 | 0.2290 | 0.2528 | 0.3196 |
| 102        | 0.1622                                   | 0.1927 | 0.2279 | 0.2515 | 0.3181 |
| 103        | 0.1614                                   | 0.1918 | 0.2268 | 0.2504 | 0.3166 |
| 104        | 0.1606                                   | 0.1909 | 0.2257 | 0.2492 | 0.3152 |
| 105        | 0.1599                                   | 0.1900 | 0.2247 | 0.2480 | 0.3137 |
| 106        | 0.1591                                   | 0.1891 | 0.2236 | 0.2469 | 0.3123 |
| 107        | 0.1584                                   | 0.1882 | 0.2226 | 0.2458 | 0.3109 |
| 108        | 0.1576                                   | 0.1874 | 0.2216 | 0.2446 | 0.3095 |
| 109        | 0.1569                                   | 0.1865 | 0.2206 | 0.2436 | 0.3082 |
| 110        | 0.1562                                   | 0.1857 | 0.2196 | 0.2425 | 0.3068 |
| 111        | 0.1555                                   | 0.1848 | 0.2186 | 0.2414 | 0.3055 |
| 112        | 0.1548                                   | 0.1840 | 0.2177 | 0.2403 | 0.3042 |
| 113        | 0.1541                                   | 0.1832 | 0.2167 | 0.2393 | 0.3029 |
| 114        | 0.1535                                   | 0.1824 | 0.2158 | 0.2383 | 0.3016 |
| 115        | 0.1528                                   | 0.1816 | 0.2149 | 0.2373 | 0.3004 |
| 116        | 0.1522                                   | 0.1809 | 0.2139 | 0.2363 | 0.2991 |
| 117        | 0.1515                                   | 0.1801 | 0.2131 | 0.2353 | 0.2979 |
| 118        | 0.1509                                   | 0.1793 | 0.2122 | 0.2343 | 0.2967 |
| 119        | 0.1502                                   | 0.1786 | 0.2113 | 0.2333 | 0.2955 |
| 120        | 0.1496                                   | 0.1779 | 0.2104 | 0.2324 | 0.2943 |
| 121        | 0.1490                                   | 0.1771 | 0.2096 | 0.2315 | 0.2931 |
| 122        | 0.1484                                   | 0.1764 | 0.2087 | 0.2305 | 0.2920 |
| 123        | 0.1478                                   | 0.1757 | 0.2079 | 0.2296 | 0.2908 |
| 124        | 0.1472                                   | 0.1750 | 0.2071 | 0.2287 | 0.2897 |
| 125        | 0.1466                                   | 0.1743 | 0.2062 | 0.2278 | 0.2886 |
| 126        | 0.1460                                   | 0.1736 | 0.2054 | 0.2269 | 0.2875 |
| 127        | 0.1455                                   | 0.1729 | 0.2046 | 0.2260 | 0.2864 |
| 128        | 0.1449                                   | 0.1723 | 0.2039 | 0.2252 | 0.2853 |
| 129        | 0.1443                                   | 0.1716 | 0.2031 | 0.2243 | 0.2843 |
| 130        | 0.1438                                   | 0.1710 | 0.2023 | 0.2235 | 0.2832 |
| 131        | 0.1432                                   | 0.1703 | 0.2015 | 0.2226 | 0.2822 |
| 132        | 0.1427                                   | 0.1697 | 0.2008 | 0.2218 | 0.2811 |
| 133        | 0.1422                                   | 0.1690 | 0.2001 | 0.2210 | 0.2801 |
| 134        | 0.1416                                   | 0.1684 | 0.1993 | 0.2202 | 0.2791 |
| 135        | 0.1411                                   | 0.1678 | 0.1986 | 0.2194 | 0.2781 |
| 136        | 0.1406                                   | 0.1672 | 0.1979 | 0.2186 | 0.2771 |
| 137        | 0.1401                                   | 0.1666 | 0.1972 | 0.2178 | 0.2761 |
| 138        | 0.1396                                   | 0.1660 | 0.1965 | 0.2170 | 0.2752 |
| 139        | 0.1391                                   | 0.1654 | 0.1958 | 0.2163 | 0.2742 |
| 140        | 0.1386                                   | 0.1648 | 0.1951 | 0.2155 | 0.2733 |
| 141        | 0.1381                                   | 0.1642 | 0.1944 | 0.2148 | 0.2723 |
| 142        | 0.1376                                   | 0.1637 | 0.1937 | 0.2140 | 0.2714 |
| 143        | 0.1371                                   | 0.1631 | 0.1930 | 0.2133 | 0.2705 |
| 144        | 0.1367                                   | 0.1625 | 0.1924 | 0.2126 | 0.2696 |
| 145        | 0.1362                                   | 0.1620 | 0.1917 | 0.2118 | 0.2687 |
| 146        | 0.1357                                   | 0.1614 | 0.1911 | 0.2111 | 0.2678 |
| 147        | 0.1353                                   | 0.1609 | 0.1904 | 0.2104 | 0.2669 |
| 148        | 0.1348                                   | 0.1603 | 0.1898 | 0.2097 | 0.2660 |
| 149        | 0.1344                                   | 0.1598 | 0.1892 | 0.2090 | 0.2652 |
| 150        | 0.1339                                   | 0.1593 | 0.1886 | 0.2083 | 0.2643 |

Tabel r untuk df = 151 - 200

| df = (N-2) | Tingkat signifikansi untuk uji satu arah |        |        |        |        |
|------------|--|--------|--------|--------|--------|
|            | 0.05                                     | 0.025  | 0.01   | 0.005  | 0.0005 |
|            | Tingkat signifikansi untuk uji dua arah  |        |        |        |        |
|            | 0.1                                      | 0.05   | 0.02   | 0.01   | 0.001  |
| 151        | 0.1335                                   | 0.1587 | 0.1879 | 0.2077 | 0.2635 |
| 152        | 0.1330                                   | 0.1582 | 0.1873 | 0.2070 | 0.2626 |
| 153        | 0.1326                                   | 0.1577 | 0.1867 | 0.2063 | 0.2618 |
| 154        | 0.1322                                   | 0.1572 | 0.1861 | 0.2057 | 0.2610 |
| 155        | 0.1318                                   | 0.1567 | 0.1855 | 0.2050 | 0.2602 |
| 156        | 0.1313                                   | 0.1562 | 0.1849 | 0.2044 | 0.2593 |
| 157        | 0.1309                                   | 0.1557 | 0.1844 | 0.2037 | 0.2585 |
| 158        | 0.1305                                   | 0.1552 | 0.1838 | 0.2031 | 0.2578 |
| 159        | 0.1301                                   | 0.1547 | 0.1832 | 0.2025 | 0.2570 |
| 160        | 0.1297                                   | 0.1543 | 0.1826 | 0.2019 | 0.2562 |
| 161        | 0.1293                                   | 0.1538 | 0.1821 | 0.2012 | 0.2554 |
| 162        | 0.1289                                   | 0.1533 | 0.1815 | 0.2006 | 0.2546 |
| 163        | 0.1285                                   | 0.1528 | 0.1810 | 0.2000 | 0.2539 |
| 164        | 0.1281                                   | 0.1524 | 0.1804 | 0.1994 | 0.2531 |
| 165        | 0.1277                                   | 0.1519 | 0.1799 | 0.1988 | 0.2524 |
| 166        | 0.1273                                   | 0.1515 | 0.1794 | 0.1982 | 0.2517 |
| 167        | 0.1270                                   | 0.1510 | 0.1788 | 0.1976 | 0.2509 |
| 168        | 0.1266                                   | 0.1506 | 0.1783 | 0.1971 | 0.2502 |
| 169        | 0.1262                                   | 0.1501 | 0.1778 | 0.1965 | 0.2495 |
| 170        | 0.1258                                   | 0.1497 | 0.1773 | 0.1959 | 0.2488 |
| 171        | 0.1255                                   | 0.1493 | 0.1768 | 0.1954 | 0.2481 |
| 172        | 0.1251                                   | 0.1488 | 0.1762 | 0.1948 | 0.2473 |
| 173        | 0.1247                                   | 0.1484 | 0.1757 | 0.1942 | 0.2467 |
| 174        | 0.1244                                   | 0.1480 | 0.1752 | 0.1937 | 0.2460 |
| 175        | 0.1240                                   | 0.1476 | 0.1747 | 0.1932 | 0.2453 |
| 176        | 0.1237                                   | 0.1471 | 0.1743 | 0.1926 | 0.2446 |
| 177        | 0.1233                                   | 0.1467 | 0.1738 | 0.1921 | 0.2439 |
| 178        | 0.1230                                   | 0.1463 | 0.1733 | 0.1915 | 0.2433 |
| 179        | 0.1226                                   | 0.1459 | 0.1728 | 0.1910 | 0.2426 |
| 180        | 0.1223                                   | 0.1455 | 0.1723 | 0.1905 | 0.2419 |
| 181        | 0.1220                                   | 0.1451 | 0.1719 | 0.1900 | 0.2413 |
| 182        | 0.1216                                   | 0.1447 | 0.1714 | 0.1895 | 0.2406 |
| 183        | 0.1213                                   | 0.1443 | 0.1709 | 0.1890 | 0.2400 |
| 184        | 0.1210                                   | 0.1439 | 0.1705 | 0.1884 | 0.2394 |
| 185        | 0.1207                                   | 0.1435 | 0.1700 | 0.1879 | 0.2387 |
| 186        | 0.1203                                   | 0.1432 | 0.1696 | 0.1874 | 0.2381 |
| 187        | 0.1200                                   | 0.1428 | 0.1691 | 0.1869 | 0.2375 |
| 188        | 0.1197                                   | 0.1424 | 0.1687 | 0.1865 | 0.2369 |
| 189        | 0.1194                                   | 0.1420 | 0.1682 | 0.1860 | 0.2363 |
| 190        | 0.1191                                   | 0.1417 | 0.1678 | 0.1855 | 0.2357 |
| 191        | 0.1188                                   | 0.1413 | 0.1674 | 0.1850 | 0.2351 |
| 192        | 0.1184                                   | 0.1409 | 0.1669 | 0.1845 | 0.2345 |
| 193        | 0.1181                                   | 0.1406 | 0.1665 | 0.1841 | 0.2339 |
| 194        | 0.1178                                   | 0.1402 | 0.1661 | 0.1836 | 0.2333 |
| 195        | 0.1175                                   | 0.1398 | 0.1657 | 0.1831 | 0.2327 |
| 196        | 0.1172                                   | 0.1395 | 0.1652 | 0.1827 | 0.2321 |
| 197        | 0.1169                                   | 0.1391 | 0.1648 | 0.1822 | 0.2315 |
| 198        | 0.1166                                   | 0.1388 | 0.1644 | 0.1818 | 0.2310 |
| 199        | 0.1164                                   | 0.1384 | 0.1640 | 0.1813 | 0.2304 |
| 200        | 0.1161                                   | 0.1381 | 0.1636 | 0.1809 | 0.2298 |



KEMENTRIAN AGAMA

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG

Alamat : Jl. Yulius Usman No.20, Labuhan Ratu, Kedaton – Bandar Lampung Tlp. (0721) 5617070

### KUESIONER PENELITIAN

#### A. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisi data responden dibawah ini:

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Status : Pegawai Negeri Sipil/Honorer
5. Tingkat Pendidikan :
6. Lama Kerja :
7. Penghasilan :

#### B. PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) pada kolom yang Bapak/Ibu/Sdr/I pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, dengan alternative jawaban sebagai berikut:

##### KETERANGAN SKOR GAYA KEPEMIMPINAN

| No | Item                      | Favourable | Unfavourable |
|----|---------------------------|------------|--------------|
| 1  | SSS : Sangat Setuju       | 5          | 1            |
| 2  | SS : Setuju               | 4          | 2            |
| 3  | R : Ragu-ragu             | 3          | 3            |
| 4  | TS : Tidak Setuju         | 2          | 4            |
| 5  | STS : Sangat Tidak Setuju | 1          | 5            |

##### KETERANGAN SKOR ORIENTASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

| No | Item               | Favorable | Unfavorable |
|----|--------------------|-----------|-------------|
| 1  | SL :Selalu         | 5         | 1           |
| 2  | SR : Sering        | 4         | 2           |
| 3  | KD : Kadang-kadang | 3         | 3           |
| 4  | JR : Jarang        | 2         | 4           |
| 5  | TP : Tidak Pernah  | 1         | 5           |

C. ANGKET

1. GAYA KEPEMIMPINAN

| No   | Pernyataan   | Fav | Unfav | SS | S | R | TS | STS |
|--|--|-----|-------|----|---|---|----|-----|
| Mencintai kebenaran dan hanya takut kepada Allah SWT |  |     |       |    |   |   |    |     |
| 1  | Pemimpin selalu melakukan tindakan yang benar sebagai contoh akhlakul karimah                                    | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 2  | Pemimpin melakukan hal semena-mena dan tidak mencerminkan suri tauladan yang baik                                | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 3  | Pemimpin selalu berpegang teguh pada tuntunan ajaran Islam dalam melaksanakan tugas                              | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 4  | Pemimpin menerapkan konsep otoriter Dalam melaksanakan bimbingan dan arahan kepada pegawai                       |     | ✓     |    |   |   |    |     |
| 5  | Mengutamakan pelaksanaan ibadah tepat waktu  | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 6  | Pekerjaan selesai tepat waktu adalah segalanya bagi pemimpin   |     | ✓     |    |   |   |    |     |
| Menjaga amanah dan kepercayaan orang lain            |  |     |       |    |   |   |    |     |
| 1  | Pemimpin selalu amanah dan mengembangkan sikap saling percaya satu sama lain                                     | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 2  | Pemimpin menanamkan kompetisi yang tinggi untuk menduduki jabatan sesuai dengan DUK                              | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 3  | Pemimpin mempercayai seluruh pegawai karena percaya Allah SWT melihat dan mengawasi setiap perbuatan manusia     | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 4  | Pengawasan melekat dilakukan untuk menghindari kelalaian kinerja pegawai dalam mengerjakan tugas                 | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| Pandai bergaul dengan masyarakat (pegawai)           |  |     |       |    |   |   |    |     |
| 1  | Pemimpin bersikap ramah kepada pegawai   | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 2  | pemimpin memiliki sikap arogan dan angkuh terhadap pegawai   |     | ✓     |    |   |   |    |     |
| 3  | Pemimpin selalu menyampaikan hal positif (tabligh) kepada Staff dan jajarannya                                   | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 4  | Pemimpin kurang mampu memotivasi pegawai untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik                                 |     | ✓     |    |   |   |    |     |
| Memiliki semangat untuk maju dan semangat pengabdian |  |     |       |    |   |   |    |     |
| 1  | Pemimpin selalu kreatif dalam menemukan inovasi baru untuk peningkatan mutu                                      | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 2  | Pemimpin tidak menerima kritikan dan saran yang membangun dari pegawai   |     | ✓     |    |   |   |    |     |
| 3  | Memberikan instruksi membangun bagi pengembangan diri pegawai  | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 4  | Pengetahuan yang kurang dalam progress peningkatan mutu untuk bersaing secara sehat                              |     |       |    |   |   |    |     |
| 5  | Pemimpin cerdas (fatonah) dalam menemukan berbagai kendala dalam pekerjaan team yang sedang dilaksanakan         | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| Bertanggungjawab dalam mengambil keputusan           |  |     |       |    |   |   |    |     |
| 1  | Pemimpin selalu bersikap adil karena sadar bahwa setiap keputusan akan dipertanggungjawabkan dihadapan allah swt | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 2  | Pemimpin memperhatikan perkembangan pekerjaan pegawai  | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 3  | Pemimpin tegas dalam mendisiplinkan pegawai yang tidak menjalankan kewajiban dengan baik                         | ✓   |       |    |   |   |    |     |
| 4  | Memberikan pekerjaan sesuai tanggung jawab pegawai   | ✓   |       |    |   |   |    |     |



2. ORIENTASI KERJA

| No                         | Pernyataan   | Favourable | Unfavourable | SL | SR | KD | JR | TP |
|----------------------------|--|------------|--------------|----|----|----|----|----|
| Pendekatan Partisipatif    |  |            |              |    |    |    |    |    |
| 1                          | Memberikan kontribusi terhadap pengembangan diri pegawai dalam pengembangan karakter islami    | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 2                          | Menepati aturan mengenai hak-hak dan kewajiban pegawai dalam melaksanakan tugas                | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 3                          | Mengembangkan keahlian pegawai melalui peningkatan kualitas diri secara berkala                | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 4                          | Pengenalan sistem dalam orientasi mengarah pada ketidaknyamanan pegawai                        |            | ✓            |    |    |    |    |    |
| 5                          | Memberikan sedikit kebebasan bagi pegawai untuk memperluas informasi mengenai tempat kerja     |            | ✓            |    |    |    |    |    |
| 6                          | Menerapkan aturan yang sesuai dengan prinsip ketenagakerjaan                                   | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| Sambutan Hangat            |  |            |              |    |    |    |    |    |
| 1                          | Memberikan rasa aman dalam melaksanakan pekerjaan di kantor                                    | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 2                          | Segala bentuk sosialisasi yang dilaksanakan mampu meningkatkan keeratan hubungan antar pegawai | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 3                          | Sikap santun dan saling menghormati pegawai  | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 4                          | Memberikan jaminan kesehatan bagi para pegawai   | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 5                          | Masa orientasi sangat mendikte para pekerja  |            | ✓            |    |    |    |    |    |
| 6                          | Memaksa pekerja untuk melakukan hal-hal diluar dari konteks pekerjaan yang ditekuni            |            | ✓            |    |    |    |    |    |
| 7                          | Bersikap senioritas dalam memberikan bimbingan kepada pekerja                                  |            | ✓            |    |    |    |    |    |
| 8                          | Bertanggung jawab dalam membimbing pegawai sesuai kapasitasnya                                 | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| Perhatian Terhadap Pegawai |  |            |              |    |    |    |    |    |
| 1                          | Menyediakan kotak saran dalam mendengar aspirasi para pegawai sebagai bahan evaluasi           | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 2                          | Memberikan tugas secara adil sesuai bidang keahlian pegawai                                    | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 3                          | Memberikan tunjangan kesehatan sebagai peningkatan kesejahteraan kehidupan pegawai             | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 4                          | Tidak memberikan izin kerja kepada pegawai secara sepihak tanpa mengkonfirmasi alasan          |            | ✓            |    |    |    |    |    |
| 5                          | Memberikan pekerjaan kepada pegawai junior untuk pembelajaran                                  | ✓          |              |    |    |    |    |    |

3. KINERJA PEGAWAI

| No              | Pernyataan  | Favourable | Unfavourable | SL | SR | KD | JR | TP |
|-----------------|---|------------|--------------|----|----|----|----|----|
| Kuantitas       |   |            |              |    |    |    |    |    |
| 1               | Saya mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur dan sesuai dengan standart serta Saya selalu memulai pekerjaan dengan niat untuk beribadah hanya kepada Allah SWT       | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 2               | Saya telah mencapai standar kerja yang ditetapkan perusahaan sehingga hasilnya memuaskan.   | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 3               | Saya selalu bersungguh-sungguh dan teliti dalam menyelesaikan tugas serta Saya tidak bermalas-malasan dalam bekerja karena mengikuti ketentuan Allah SWT              | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 4               | Saya selalu memperhatikan petunjuk yang diberikan atasan dalam menyelesaikan tugas  | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| Kualitas        |   |            |              |    |    |    |    |    |
| 1               | Saya Selalu Bersikap Jujur Dalam Bekerja  | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 2               | Saya mendahulukan pekerjaan yang merupakan prioritas saya   | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 3               | Saya mampu menangani situasi darurat dalam melaksanakan pekerjaan   | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 4               | Saya memiliki ide, inisiatif yang dapat berguna untuk penyelesaian pekerjaan yang lebih baik  | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 5               | Saya membutuhkan arahan secara detail dari pegawai lain ataupun atasan ketika tidak memahami tugas  |            | ✓            |    |    |    |    |    |
| 6               | Saya berusaha untuk melihat kinerja pegawai lain dan terkadang tidak fokus pada pekerjaan sendiri   |            | ✓            |    |    |    |    |    |
| Ketepatan Waktu |   |            |              |    |    |    |    |    |
| 1               | Saya selalu masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja  | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 2               | Saya kerap hadir untuk absen pagi dan sore saja karna sedang ada urusan keluarga  |            | ✓            |    |    |    |    |    |
| 3               | Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan/tepat waktu karensaya percaya bahwa Allah memberikan jaminan rezeki bagi umatnya yang giat bekerja | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 4               | Tugas saya selesaikan menjelang dead line   |            | ✓            |    |    |    |    |    |
| 5               | Saya selalu mengerjakan tugas dengan tuntas sesuai dengan waktu sesuai dengan prosedur dan standart mutu  | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 6               | Mengerjakan tugas sesuai dengan pemahaman sendiri dan revisi menunggu atasan untuk komplain   |            | ✓            |    |    |    |    |    |
| Kehadiran       |   |            |              |    |    |    |    |    |
| 1               | Selalu absensi sesuai dengan jadwal sebagai bentuk sikap jujur dan amanah   | ✓          |              |    |    |    |    |    |
| 2               | Setelah absensi saya pergi dahulu mengerjakan urusan pribadi baru kembali ke kantor untuk bekerja jika tidak diawasi oleh pemimpin                                    |            | ✓            |    |    |    |    |    |

|                        |   |   |   |  |  |  |  |  |
|------------------------|---|---|---|--|--|--|--|--|
| 3                      | Ketidakhadiran menggunakan keterangan yang jelas dan disertai dengan bukti        | ✓ |   |  |  |  |  |  |
| 4                      | Menyelesaikan keperluan pribadi lebih diutamakan dibandingkan masuk tepat waktu   |   | ✓ |  |  |  |  |  |
| Kemampuan Bekerja Sama |   |   |   |  |  |  |  |  |
| 1                      | Menghormati dan siap bekerja sama dengan pemimpin sebagai wujud sikap rendah hati | ✓ |   |  |  |  |  |  |
| 2                      | Bersikap sabar terhadap perbedaan karakter yang ada dan tetap saling menghargai   |   | ✓ |  |  |  |  |  |
| 3                      | Bersikap qanaah (positif) terhadap pemimpin dan rekan kerja                       | ✓ |   |  |  |  |  |  |
| 4                      | Menonjolkan diri dalam rapat karena saya ingin terlihat aktif oleh pemimpin       |   | ✓ |  |  |  |  |  |
| 5                      | Saya menolong pegawai lain apabila memerlukan bantuan                             | ✓ |   |  |  |  |  |  |

